

Terhi Pölönen

**ONNISTUNEEN REKRYTOINTIPROSESSIN SUUNNITTELU JA
TOTEUTUS**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Toukokuu 2020**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2020	Tekijä/tekijät Terhi Pölönen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi ONNISTUNEEN REKRYTOINTIPROSESSIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen		Sivumäärä 47+ 1
<p>Opinnäytetyöni aiheena oli rekrytointi sekä rekrytointiprosessi. Tavoitteenani oli selvittää, kuinka suunnitellaan ja toteutetaan onnistunut rekrytointiprosessi. Lisäksi käsittelin opinnäytetyössä rekrytoinnin merkitystä, lainsäädäntöä, kustannuksia, työnantajaimagoa sekä rekrytoinnin haasteita.</p> <p>Opinnäytetyöni alkoi teoriaosuudella, jonka jälkeen toteutin tutkimuksen. Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää eri alojen rekrytoijien mielipiteitä, kuinka onnistua rekrytoinnissa. Toteutin tutkimuksen puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastattelin yhteensä kuusi rekrytoijaa.</p> <p>Teorian ja tutkimuksen tuloksena päädyin lopputulokseen, että onnistunut rekrytointiprosessi luodaan huolellisella ja tarkalla suunnitelmalla. Etenkin rekrytointiprosessin alku, tarvekartoitus, on erittäin tärkeä vaihe koko prosessin onnistumisen kannalta. Tarvekartoituksessa tulee miettiä realistiset kriteerit, joita hakijoilta vaaditaan. Niiden pohjalta tulee luoda työtehtävää kuvaava työpaikkailmoitus. Jokaiseen rekrytointiprosessin vaiheeseen tulee keskittyä kunnolla. Lisäksi erityisen tärkeää on pitää koko ajan mielessä kriteerit. Haastavinta rekrytoinnissa on saada tarpeeksi osaavia työnhakijoita.</p>		
Asiasanat rekrytointi, rekrytointiprosessi		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2020	Author Terhi Pölönen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis PLANNING AND EXECUTION OF SUCCESSFUL RECRUITMENT PROCESS		
Supervisor Marko Ovaskainen		Pages 47 + 1
<p>The topic of the thesis was recruiting and the recruiting process. The objective was to find out how to plan and execute a successful recruiting process. In addition, the thesis dealt with the meaning of recruiting, legislation, cost, employer image and the challenges of recruiting.</p> <p>The first part of the thesis was theoretical. After that research was carried out. The research was a qualitative research. The purpose was to find out the opinions of recruiters from different fields on how to succeed in recruitment. The research was a half-structured interview. A total of six recruiters were interviewed.</p> <p>The results of the theory and research were that a successful recruiting process is created with a careful and precise plan. Especially the start of the recruiting process, a needs assessment, is a very important step for the success of the whole process. In the needs assessment should be considered the realistic criteria what to require from the applicants. The actual job advertisement describing the work assignment should be based on those requirements. Every step of the recruiting process should be properly focused on. It is also very important to keep the criteria in mind all the time. The most challenging thing about recruiting is to get enough skilled job applicants.</p>		
Key words recruiting, recruiting process		

HTIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 REKRYTOINNIN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1 Merkitys	3
2.2 Lainsäädäntö	4
2.3 Kustannukset	6
2.4 Työnantajaimago.....	7
3 REKRYTOINTIPROSESSI	9
3.1 Tarvekartoitus	10
3.2 Työpaikkailmoitus.....	10
3.3 Valintaprosessi.....	13
3.3.1 Esikarsinta	13
3.3.2 Haastattelut.....	14
3.3.3 Soveltuvuusarviointi	19
3.3.4 Valintapäätös	20
3.4 Onnistunut rekrytointiprosessi	21
3.5 Haasteet rekrytointiprosessissa.....	22
4 TUTKIMUS	25
4.1 Tavoitteet, tarkoitus ja menetelmä	25
4.2 Toteutus.....	25
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.1 Taustatiedot	29
5.2 Rekrytointikanavat, hakuaika ja vaatimukset	30
5.2.1 Rekrytointikanavat	30
5.2.2 Hakuaika.....	31
5.2.3 Kokemus vs. persoona	32
5.3 Hakemukset, haastattelu ja valintapäätös	33
5.3.1 Hakemus ja ansioluettelo	33
5.3.2 Haastattelu.....	34
5.3.3 Soveltuvuusarviointi	36
5.3.4 Valintapäätös	36
5.4 Yhteenveto	37
5.4.1 Haastavimmat asiat rekrytointiprosessissa	37
5.4.2 Onnistuminen rekrytointiprosessissa	38
5.4.3 Vapaa sana.....	40
6 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	42
LÄHTEET	45
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Rekrytoinnin aikataulu	9
KUVIO 2. Työhaastattelun vaiheet.....	18

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kalusteasentaja-hakijan arviointi haastattelussa.....	17
-------------------------------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on rekrytointi sekä rekrytointiprosessi. Rekrytointi on henkilöstöhankintaa (Viitala 2015, 98). Rekrytointiprosessi tarkoittaa kaikkia niitä vaiheita, joita on henkilöstön hankintatarpeen huomaamisesta valitun työntekijän työnseurantaan (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 13). Rekrytointi kuuluu yritysten toimintaan ja onkin siinä isossa roolissa. Yritykset tarvitsevat osaavia työntekijöitä ja usein osaava työvoima tulee yritykseen rekrytointin kautta.

Suomen työmarkkinat ovat muuttumassa. Vuonna 2019 työllisyysaste, eli työllisten osuus 15–64-vuotiaista, oli vain 71,7 prosenttia, kun tavoite olisi saada työllisyysaste nousemaan 75 prosenttiin vuoteen 2023 mennessä. (Valtioneuvosto 2019.) Työttömiä vuonna 2019 oli yhteensä jopa 160 000 (Tilastokeskus 2019). Kun työllisyyden ja työttömyyden lukuja katsoo, luulisi, että osaavia työntekijöitä olisi helppo löytää, jolloin rekrytointikin olisi helpompaa. Kuitenkaan niin ei ole, sillä vuoden 2019 alussa jopa 54 ammattia kärsi työvoimapulasta (Valtioneuvosto 2019). Työvoimapula on tilanne, jossa työvoiman kysyntään ei ole tarpeeksi paljon työvoiman tarjontaa (Pinomaa 2017). Suurin pula on ammattitaitoisista puheterapeuteista sekä toimisto- ja laitossiivoojista (Valtioneuvosto 2019).

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet sekä käsitellä vaiheiden haasteita. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään rekrytointia lainsäädännön ja kustannuksien näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä on, miten toteutetaan onnistunut rekrytointiprosessi.

Valitsin tämän aiheen, koska rekrytointi kiinnostaa minua. Minulla on ollut jo kauan selvänä ideana, että toteutan opinnäytetyöni rekrytointin ympärille. Toivon, että pääsen tulevaisuudessa luomaan uraani henkilöstöhallinnon töissä, jolloin tästä opinnäytetyöstä olisi minulle myös suurta hyötyä. Haluan oppia paljon rekrytointista, joten pyrin tekemään tästä opinnäytetyöstä mahdollisimman kattavan sekä samalla huomioida monia näkökulmia. Tämä opinnäytetyö on nähdäkseni mielenkiintoinen ja hyödyllinen jokaiselle, joka haluaa työskennellä henkilöstöhallinnon työtehtävissä.

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Johdannon jälkeen on teoreettinen osa, jossa perehdytään rekrytointiin muun muassa lainsäädännön ja kustannuksien näkökulmasta. Lisäksi kerron myös työnantajaimagosta. Työssä käsitellään kokonaisuudessaan rekrytointiprosessia sen eri vaiheiden kautta. Opinnäytetyön loppupuolella on tutkimusosio. Tutkimusosiossa esitellään muun muassa

tutkimuksen tavoitteet, toteutus, menetelmät ja haastateltavat henkilöt. Työn lopussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja vedetään niistä johtopäätökset sekä esitetään yhteenvetoa ja pohdintaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten eri alojen human resources-asiantuntijat (HR-asiantuntija) ja esimiehet kokevat rekrytointiprosessin, mitkä ovat rekrytoinnin haasteet sekä kuinka onnistua rekrytointiprosessissa. Toteutin tutkimuksen, sillä halusin saada opinnäytetyöhöni henkilöstöasiantuntijoiden todellisia mielipiteitä sekä vinkkejä rekrytointiin. Haastattelujen avulla sain syvällisempää tietoa rekrytoinnista.

2 REKRYTOINNIN LÄHTÖKOHDAT

Rekrytointi tarkoittaa yrityksen henkilöstöhankintaa, joka on merkittävä ja kauaskantoinen päätös. Taloudellisesti se on suuri investointi, joka vaikuttaa tehokkuuteen, toiminnan sujuvuuteen sekä sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun. Ennen yrityksiin rekrytoitiin uutta henkilöstöä vain, jos vanha työntekijä irtisanoutui tai yrityksen toiminta laajeni. Nykyään yrityksiin kaivataan myös uutta osaamista, jota ei saada tarpeeksi nopeasti kouluttamalla omaa, vanhaa henkilöstöä, joten rekrytoidaan uusia työntekijöitä yritykseen. (Viitala 2015, 98.)

Rekrytointi ei myöskään ole enää pelkän avoimen työpaikan tarjoamista, vaan siihen sisältyy muun muassa myyntiä, markkinointiviestintää sekä työnantajaimagon rakentamista. Uusia työntekijöitä saatetaan hakea, jopa passiivisten ehdokkaiden joukosta. Sieltä saattaakin löytyä se kaikista potentiaalisin työntekijä. (Laine 2016.)

2.1 Merkitys

Rekrytointi on suuressa roolissa yrityksille sekä työntekijöille. Yrityksille rekrytointi on suuri investointi, johon käytetään usein myös paljon aikaa. Työntekijöille rekrytointi on kokonaisvaltainen asia, joka usein vaikuttaa vapaa-aikaankin. (Empore Oy 2014.)

Yrityksille rekrytointi on suuri investointi (Empore Oy 2014). Se on kriittisimpiä toimintoja, joita yritys tekee, sillä oikein ja hyvin tehdyllä rekrytoinnilla yritys saa osaavia työntekijöitä. Hyvien työntekijöiden avulla yritys pääsee tavoitteisiinsa sekä menestyy. (Koivusaari 2016.) Onnistunut rekrytointi tuo yritykseen positiivista kehitysvoimaa sekä nostaa toiminnan laatua (Viitala 2015). Usein uusi työntekijä pystyy myös arvioimaan yritystä objektiivisesti eli puolueettomasti, jolloin häneltä voi saada hyviä ja tärkeitä kehittämisvinkkejä. Työntekijä ei siis ole pelkkä suuri kustannuserä yritykselle. Hänen mielipiteensä voi auttaa yritystä menestymään kehittämällä toimintaansa. (Duunitori 2018a.) Rekrytoinnin merkitystä ei siis voi liiaksi korostaa.

Virherekrytointi tarkoittaa tilannetta, jossa rekrytointiprosessi epäonnistuu. Silloin yritys joutuu rekrytoimaan jälleen uuden työntekijän. Tällaisia tilanteita voisi olla muun muassa, että rekrytointiprosessin päätteeksi ketään ei palkata työtehtävään, työntekijä irtisanotaan tai hän irtisanoutuu erilaisten odotusten vuoksi. Virherekrytoinnin kustannukset ovat yritykselle muutamista kymmenistä tuhansista

satoihin tuhansiin euroihin. (Empore Oy 2014.) Myös yrityksen työnantajaimago eli maine kärsii, sillä potentiaaliset hakijat voivat ihmetellä, miksi sama työnpaikka aukeaa uudelleen hakuun. Se herättää usein epäluottamusta yrityksestä. Lisäksi työnhakija kärsii virherekrytoinnista. Jos työnkuvan on sanottu olevan jotain, mitä se ei todellisuudessa ole, työnhakija voi pettyä pahasti. Tällöin työnantajaimago kärsii jälleen. (Santanen 2019.)

Myös työntekijöille onnistunut rekrytointi on tärkeää. Pahimmillaan virherekrytointi vaikuttaa uuden työntekijän jaksamiseen sekä ihmissuhteisiin myös vapaa-ajalla. Jos työntekijä on työssä, joka ei sovi hänelle, se kuormittaa häntä. Siispä on tärkeää, että oikealle työntekijälle löydetään oikeanlainen työtehtävä, joka palvelee työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Onnistunut rekrytointi auttaa työntekijää kehittämään omaa uraansa samalla nauttien omasta työstään. (Empore Oy 2014.)

2.2 Lainsäädäntö

Rekrytoinnissa pärjää lainsäädännön suhteen pitkälle jo terveellä maalaisjärjellä, kunnioituksella sekä eettisyydellä. On kuitenkin olemassa muutamia säädöksiä, jotka on hyvä tietää ennen rekrytointiin ryhtymistä. Keskeisimpiä lakeja ovat muun muassa yksityisyydensuojalaki, tietosuojalaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki.

Yksityisyyden suojasta työelämässä on oma lakinsa. Sen lain tarkoituksena on suojata yksityiselämää sekä muita yksityisyyden turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Yksityisyyden suojan lakiin kuuluu myös tarpeellisuusvaatimus. Se tarkoittaa, ettei työnantaja saa udella työnhakijalta muuta kuin tarpeellisia, työhön liittyviä tietoja. Kysymykset perheestä, parisuhteesta, harrastuksista ja muista yksityiselämään kuuluvista asioista ovat kiellettyjä. Työnantajan täytyy kysyä tiedot ensisijaisesti työnhakijalta itseltään eli esimerkiksi googlaamista ei saa suorittaa niin, että se vaikuttaisi päätökseen työnhakijasta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voi poiketa, vaikka työntekijä antaisi suostumuksensa siihen. Lisäksi ulkopuolisilta kysyttäviin tietoihin tarvitaan aina työnhakijan lupa. Tällaisia tietoja ovat muun muassa luottotiedot. Luottotiedot voidaan tarkistaa vain, jos työnhakijan tarkoitus on toimia erityistä luotettavuutta vaativissa työtehtävissä. Esimerkiksi, jos työnhakija toimisi rahan tai muiden arvokkaiden esineiden kanssa, luottotiedot voidaan tarkistaa. Huumausainetestiä saa vaatia vain, jos työnhakija toimii työtehtävissä, joissa huumeaineiden vaikutuksen alaisena tai riippuvaisena vaarantaisi itsensä tai muiden turvallisuuden. Usein huumausainetesteihin joutuvat ammattikuljettajat. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759,1§, 3-7§.)

Tietosuojalaki eli GDPR astui voimaan tammikuussa 2019 samalla kumoten henkilötietolain. Tietosuojalain tarkoitus on suojella luonnollisia henkilöitä heidän henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta. Tietosuojalaki täydentää EU:n yleistä tietosuojasetusta. (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050, 1§.) Tietosuojalaki näkyy myös rekrytoinnissa. Yrityksen pitää pystyä osoittamaan, kenellä on pääsy työnhakijan henkilötietoihin, missä tietoja säilytetään sekä mitä tietoja henkilöstä on. Henkilötietoja saa käsitellä vain ne asianomaiset, jolla on oikea tarve niihin. Lisäksi työnhakija saa pyytää, että hänen henkilötietonsa poistetaan luotettavalla tavalla. (Miira 2018.) Kun työnhakija jättää yritykselle hakemuksen työtehtävään, pitää hänen erikseen lukea rekisterin ehdot sekä antaa niihin oman suostumuksensa. Yritys ei saa olettaa, että jättämällä hakemuksen, hakija hyväksyy samalla rekisterin ehdot. Usein työnhakijan tietoja, esimerkiksi ansioluetteloa sekä haastattelumuistiinpanoja, saatetaan jakaa yrityksen sisällä. Myös silloin pitää olla tarkkana, ettei toiminta riko tietosuojalakea. Paras mahdollinen tapa olisi jakaa ne jonkin muun avulla kuin sähköpostitse. (Leva 2018.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta estää syrjimisen, edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa työelämässä. Tasa-arvon lakiin kuuluu myös syrjinnän kieltö. Työnantajan tulisi toimia niin, että avoimeen työtehtävään hakeutuisi naisia sekä miehiä, luoda heille tasavertaiset mahdollisuudet edetä uralla, kehittää työoloja molemmille suotuisaksi, edistää naisten ja miesten työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä ennaltaehkäistä sukupuolisyrrintää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, 1§, 6§.) Tämä laki näkyy rekrytoinnissa siten, ettei työpaikkailmoituksessa saa ilmoittaa haettavaksi vain naisia tai miehiä. Poikkeus on ainoastaan, jos siihen on työhön liittyvä painava ja hyväksyttävä syy, kuten naisnäyttelijän haku. (Salli & Takatalo 2014, 92.) Myöskään työntekijää valittaessa ei saa valita työnhakijaa sukupuolen perustella ja samalla syrjäyttää ansioituneempi työnhakija. Naisen syrjäyttäminen työtehtävästä raskauden vuoksi on myös lain vastaista. Syrjintäkieltö koskee lisäksi palkkausta, muita työsuhteasioita, työsuhteen purkamista sekä irtisanomista (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, 8§.)

Yhdenvertaisuuslain tarkoitus on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää sekä lisätä syrjinnän kohteen oikeusturvaa. Syrjinnänkieltö kieltää iän, kansalaisuuden, alkuperän, kielen, uskomuksen ja vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen aatteen, ammattiyhdistystoiminnan, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muiden henkilöön liittyvien syiden vuoksi syrjimisen. Työnantajan täytyy kohdella kaikkia työnhakijoita yhdenvertaisesti henkilöstöä valittaessa, eikä edellä mainittujen syiden vuoksi voi jättää ketään palkkaamatta. Erilainen kohtelu on kuitenkin oikeutettua, jos se perustuu työhön liittyvään, ratkaiseviin vaatimuksiin. Myöskään työpaikkailmoituksessa ei saa työnhakijalta edellyttää syrjiviä vaatimuksia, kuten tiettyä sukupuolta tai ikää. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1§, 7§, 12§, 17§.)

2.3 Kustannukset

Rekrytoinnin kustannukset koostuvat monista eri tekijöistä. Yleisemmät tekijät ovat muun muassa prosessiin osallistuvien henkilöiden määrä, käytetty työaika, palkat ja työnantajan sivukulut, markkinoinnin kustannukset, vaihtoehtokustannukset sekä mahdollinen virherekrytointi. Rekrytoinnin voi myös ulkoistaa henkilöstöpalveluyrityksille, jolloin kustannukset ovat heidän kanssaan tehdyn sopimuksen mukaiset. (Rotko 2019.)

Rekrytoinnin kustannuksiin vaikuttaa prosessiin osallistuvien henkilöiden määrä. Mukaan on laskettava myös henkilöt, jotka osallistuvat edes osaan rekrytointiprosessin vaiheista. Kaikki, jotka osallistuvat esimerkiksi sisäisiin tapaamisiin, haastatteluihin tai markkinointiin, on laskettava osallistuvien henkilöiden määrään. Lisäksi tulee huomioida heidän työaikansa. Ei riitä, että huomioidaan vain rekrytoinnista vastaavan työaika. (Rotko 2019.)

Rekrytoinnin kustannukset koostuvat merkittävästi työajasta. Usein rekrytointiprosessiin käytettävä aika vaihtelee HR-asiantuntijalla 25-125 tunnin väliltä. Siihen vaikuttaa tietenkin, minkälaista työntekijää haetaan sekä millaiseen työtehtävään häntä etsitään. Lisäksi työaikaan vaikuttaa rekrytoinnin tekijän työkokemus rekrytoinnista. Keskimääräinen työaika on noin 50-70 tuntia. Kustannuksiin täytyy huomioida myös palkat sekä työnantajan sivukulut. (Rotko 2019.)

Rekrytointiin käytettävää työaikaa voi vähentää muun muassa tehokkaalla esikarsinnalla. Jos hakemuksia on tullut paljon, on järkevämpää karsia suurin osa hakijoista heti pois ja keskittyä vain muutamiin hakijoihin. Lisäksi huolellisesti tehty työpaikkailmoitus sekä tarkkaan mietityt rekrytointikanavat luultavammin vähentävät työaikaa, sillä niiden avulla saa vain kohderyhmän hakemuksia eikä aikaa tarvitse kuluttaa epäpätevien hakemuksiin. (Duunitori 2018c.)

Kun lasketaan rekrytoinnin kustannuksia, ei riitä että huomioidaan pelkästään palkkakustannukset. Kustannusarviossa täytyy huomioida myös vaihtoehtokustannukset. Vaihtoehtokustannus tarkoittaa menetettyä tuottoa, kun aikaa käytetään rekrytointiin, eikä laskutettavaan työhön. Tämä korostuu etenkin, jos rekrytointiin osallistuu muitakin henkilöitä, kuin pelkästään vastaava rekrytoija. Esimerkiksi sisäiset tapaamiset ja palaverit ovat sitä kalliimpia, mitä useampi henkilö niihin osallistuu sekä mitä korkeampia heidän vaihtoehtokustannuksensa ovat. (Rotko 2019.)

Usein markkinointikin maksaa, jolloin markkinoinnin kustannukset täytyy ottaa huomioon rekrytoinnin kokonaiskustannuksissa. Markkinoinnin kustannuksia ovat muun muassa työpaikkailmoituksen

näkyvyys rekrytointimedioissa, kuten Duunitorissa, Monsterissa tai Oikotielä. Lisäksi sponsoroidut mainokset sosiaalisessa mediassa maksavat. (Rotko 2019.) Duunitorin vuoden 2020 rekrytointitutkimuksen mukaan rekrytointikohtainen ilmoituskustannus oli keskimäärin alle 500 euroa. Näin vastasi 61% tutkimukseen vastaajista. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 18.)

Virherekrytointikin maksaa yritykselle, jos tehty työ on ollut turhaa tai, jos joudutaan aloittamaan rekrytointiprosessi uudestaan. Sen kustannukset ovat muutamista kymmenistä tuhansista euroista satoihin tuhansiin euroihin. (Empore Oy 2014.) Virherekrytointiin kustannuksiin huomioidaan rekrytointiprosessin kustannukset (palkkakustannukset, vaihtoehtoiskustannukset, markkinointikustannukset), perehdytys sekä menetetty tuottavuus (Rotko 2019).

2.4 Työnantajaimago

Työnantajaimago, eli työnantajakuva, on ihmisten käsitys yrityksestä työnantajana. Siihen vaikuttaa rekrytointi, joka näkyy ulospäin muille esimerkiksi työpaikkailmoituksena tai rekrytointin määränä. Lisäksi siihen vaikuttaa nykyisten työntekijöiden kokemus yrityksestä työpaikkana. Kokemukseen vaikuttaa muun muassa palkkataso, johtaminen, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen sekä yleinen tyytyväisyys. (Viitala 2015, 102-103.)

Työnantajaimago on nykyään työmarkkinoilla yksi keskeisimmistä kilpailun tekijöistä. (Salli & Takatalo 2014, 41). Duunitorin rekrytointitutkimuksen 255 vastaajasta 91% pitää työnantajaimagoa ratkaisevana tekijänä rekrytointin onnistumisessa (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 19). Se on erottelva kilpailutekijä, jota muut yritykset eivät pysty kopioimaan. Yrityksillä on kova kilpailu hyvistä työntekijöistä, joten on tärkeää, että työnantajaimago pysyy hyvänä. Jos yrityksen työnantajaimago on huono, ei kukaan halua yritykseen töihin. Sen sijaan, jos yrityksen maine työnantajana on erittäin hyvä, moni työntekijä pyrkii hakeutumaan yritykseen töihin. Työnantajaimago näkyy myös nykyisten työntekijöiden tyytyväisyydessä sekä sitoutuneisuudessa. (Salli & Takatalo 2014, 41–45.)

Tärkeää on myös, että työnantajaimago on rehellinen ja aito. Jos työnantajaimago ei ole käytännössä niin hyvä, kuin annetaan olettaa, saattaa työntekijä pettyä yritykseen sekä työhön. Sen sijaan, kun työntekijän odotukset osoittautuvat oikeaksi, hän on tyytyväisempi sekä sitoutuneempi. Avoimuus luo luotettavuutta sekä luotettavuus tyytyväisyyttä. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.)

Rekrytointiprosessi vaikuttaa myös työnantajaimagoon. Jos prosessi on hoidettu huonosti, hitaasti sekä ammattitaidottomasti, tekee hakija omat johtopäätökset koko yrityksestä. Se vaikuttaa negatiivisesti

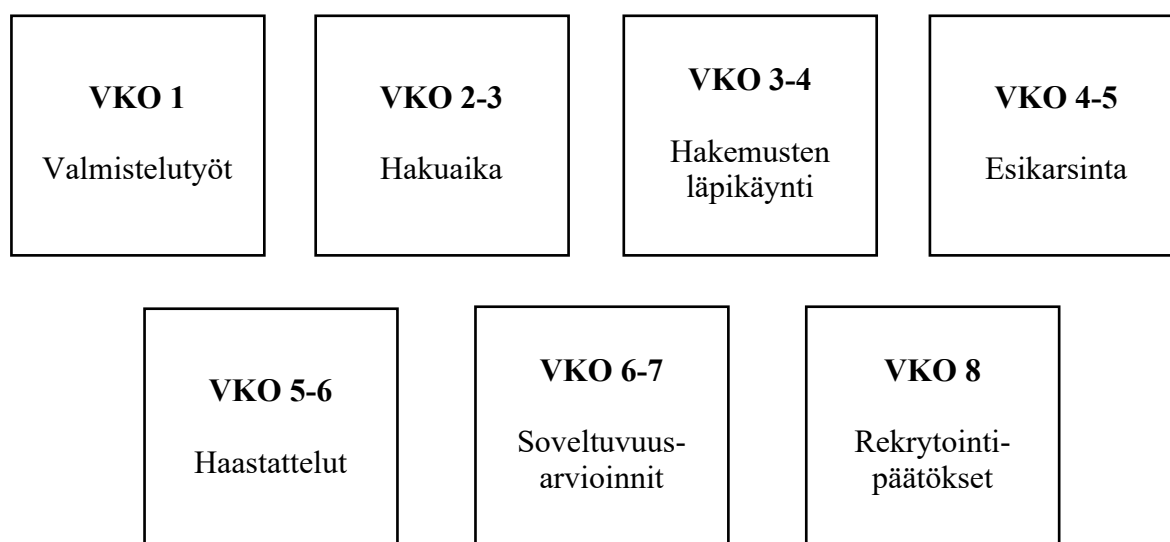
työnantajaimagoon. Pahimmillaan sana kiirii vahingoittaen yrityksen mainetta entistä pahemmin. Rekrytointi onkin hyvä tilaisuus pohtia, millaisen työnantajaimagon haluaa sekä mahdollisuuden uudistaa sitä. Esimerkiksi jos yritys kuvailee itseään ketteräksi sekä edelläkävijäksi, tulee sen näkyä myös rekrytointiprosessissa. Silloin prosessin tulee olla nopea eikä siinä saa olla vanhanaikaisia menetelmiä. (Salli & Takatalo 2014, 44.)

Työnantajaimago on osa rekrytointistrategiaa. Siihen liittyy paljon myös markkinointia. Sosiaalisen median avulla on helppo kasvattaa työnantajaimagoa samalla markkinoiden yritystä sekä avoimia työpaikkoja. Myös kielteinen työnantajaimago leviää sosiaalisen median kautta nopeasti. Työnantajaimagossa on myös oleellista yrityksen tunnettavuus. Tunnettavuutta on helppo kasvattaa sosiaalisen median avulla. Tällä hetkellä kolme eniten työnantajaimagon edistämiseen sopivaa kanavaa liittyvät sosiaaliseen mediaan. Näitä ovat LinkedIn, YouTube sekä Facebook. (Salli & Takatalo 2014, 42.) Duunitorin vuoden 2020 tutkimuksen mukaan 41% vastanneista käytti alle 10 000 euroa työnantajaimagon markkinointikustannuksiin vuodessa. 17% vastanneista käytti jopa yli 30 000 euroa sen markkinointiin. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, sivu 18.)

3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessi tarkoittaa kaikkia niitä vaiheita, joita on henkilöstön hankintatarpeen huomaamisesta valitun työntekijän työnseurantaan (Honkaniemi ym. 2007 13). Vaiheita ovat tarvekartoitus, työpaikkailmoitus, esikarsinta, haastatteluvaihe, soveltuvuusarviointi sekä lopuksi valintapäätös, joka johdattaa työsopimuksen tekoon sekä perehdyttämiseen. Sen jälkeen prosessiin kuuluu vielä työntekijän työnseuranta.

Kun rekrytointiprosessia aloitetaan, on tärkeää tehdä prosessille aikataulu. Rekrytointiprosessi on aikaa vievää, jolloin sille täytyy priorisoida kalenterista aikaa. Koko prosessissa on tärkeää sen tehokkuus sekä nopeus. Myös työnhakijoille on mukavaa, kun prosessi etenee. Rekrytointiprosessi voidaan aikatauluttaa esimerkiksi kahdeksalle viikolle (KUVIO 1).



KUVIO 1. Rekrytinnin aikataulu (mukaillen Salli & Takatalo 2014)

Ensimmäinen viikko käytetään valmistelutyöhön, joka sisältää tarvekartoituksen sekä työpaikkailmoituksen julkistamisen. Toinen ja kolmas viikko on työnhakijoiden hakuaikaa. Kolmannella viikolla voidaan jo aloittaa hakemuksien läpikäynti, mutta viimeistään viidennellä viikolla täytyy suorittaa esikarsinta. Viidennellä ja kuudennella viikolla käydään haastattelut ja seitsemännellä viikolla soveltuvuusarvioinnit. Rekrytointipäätökset tapahtuvat viimeisellä eli kahdeksannella viikolla. (Salli & Takatalo 2014, 11.) Lisäksi aikaa kannattaa varata rekrytinnin päättymisen ilmoittamista myös hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi (Empore Oy 2014.)

3.1 Tarvekartoitus

Ennen kuin rekrytointiprosessia käynnistetään, olisi hyvä pohtia rekrytoinnin todellista tarvetta. Tarvi-taanko uutta työntekijää täyttämään työtehtävät vai pystyisikö työtehtävät jakamaan vanhan henkilös-tön kesken niin, ettei kukaan kuormittuisi liikaa? Olisi hyvä myös pohtia yrityksen ja työyhteisön tule-vaaisuutta. Voidaanko tulevaa ennakoida, kun palkataan uutta työntekijää? Miten työtehtävät sekä -yh-teisö tulee muuttumaan ja minkälaista osaamista uudelta tekijältä halutaan? Minkälaista lisäarvoa yri-tys kaipaa? (Österberg 2015, 92.)

Joskus osaaaja voi löytyä jo yrityksen sisältä, jolloin riittäisi sisäinen haku työtehtävään. Sisäisessä siir-rossa on paljon etuja, mutta siinä on myös omat riskinsä. Valittu henkilö tuntee jo valmiiksi yrityksen toiminnan, jolloin aikaa ei tarvitse käyttää tutustumisessa yritykseen ja sen toimintatapoihin. Yksi si-säinen siirto voi myös avata muille henkilöstön jäsenille siirtoja, jolloin myös muilla on mahdollisuus edetä työtehtävissään. Lisäksi sisäinen siirto on halvempi ja nopeampi kuin rekrytointi yrityksen ulko-puolelta. (Österberg 2015, 92–93.)

Sisäisen siirron riskinä on työyhteisön jäsenien välinen katkeruus ja kateus, kun osa työyhteisöstä voi pettyä, etteivät tulleet valituiksi. Ristiriitaa voi aiheuttaa myös, jos yksi jäsenistä nousee esimiestehtä-viin. Valitulla henkilöllä ei myöskään välttämättä ole uusia ideoita yrityksen kehittämiseen, kun hä-nellä ei ole kokemusta muista vastaavista yrityksistä. (Österberg 2015, 92–93.)

3.2 Työpaikkailmoitus

Rekrytointiprosessissa työpaikkailmoitus on tärkeässä roolissa. Sen tehtävänä on ilmoittaa, että yritys etsii uutta työntekijää. Ilmoitus on myös markkinointia yrityksestä ja sen työnantajaimagosta. Työpaik-kailmoitus on kuin työpaikan myymistä työnhakijalle. Sen tulee olla houkutteleva, jotta saa työnhaki-jan lukemaan ilmoituksen loppuun asti sekä mahdollisesti hakemaan työpaikkaa. Houkutteleva ilmoi-tus on ytimekäs, mutta kuitenkin tarpeeksi kattava. Siitä pitää käydä helposti ilmi kaikki oleelliset asiat liittyen työpaikkaan. (Salli & Takatalo 2014, 25.)

Työpaikkailmoituksessa on helppo kertoa organisaatiosta ja markkinoida sitä. Hyvässä ilmoituksessa organisaatio kuvataan mielenkiintoisena työnhakijan näkökulmasta. Sitä laatiessa on hyvä pohtia, miksi juuri siihen organisaatioon pitäisi tulla töihin. Mitkä ovat organisaation arvot sekä missio? Mil-lainen kulttuuri organisaatiossa on? Millaiset etenemis- ja kehittymismahdollisuudet organisaatio mah-dollistaa? Mitä etuja ja vapauksia organisaatio tarjoaa? On erittäin tärkeä tuoda ilmi yrityksen

vahvuudet sekä miten organisaatio eroaa kilpailevista organisaatioista. Ilmoitus pitää kuitenkin olla totuuden mukainen. (Salli & Takatalo 2014, 25–16.)

Työtehtävä täytyy kuvailla mahdollisimman konkreettisesti ja realistisesti. Mitä työtehtäviä työntekijälle kuuluu? Mistä työpäivät ja -viikot koostuvat? Realistisen kuvauksen avulla hakija ei turhaa lähetä hakemusta, jos ei ole valmis työhön. Se säästää myös rekrytoijan aikaa ja vaivaa, sillä siten saadaan vain motivoituneita hakijoita. Kannattaa myös miettiä, kuinka työtehtävien kuvaukset tuodaan esiin. (Salli & Takatalo 2014, 26.) Monesti samalla työnimikkeellä voi tehdä monenlaisia eri työtehtäviä. Myös sen vuoksi on tärkeää kuvata todelliset työtehtävät, mitä työntekijän täytyy suorittaa. (Mikko, 2019.)

Työpaikkailmoituksessa on tärkeä tuoda esille vaatimuksia, joita hakijaa kohtaan asetetaan. Vaatimuksia ei kuitenkaan saa olla liikaa, sillä se karkottaa suurimmat osat hakijoista pois. Viisi vaatimusta on hyvä määrä. Sen jälkeen voi esittää toiveita ”kiva jos”-ominaisuuksista. Ilmoitusta tehdessä on hyvä miettiä, montako vuotta työkokemusta täytyy olla. Parin vuoden kokemus voi joskus vastata jopa kymmenen vuoden kokemuksesta. Siispä ei lähtökohtaisesti kannata vaatia liikaa työkokemusta. (Salli & Takatalo 2014, 27.)

Työkokemuksen lisäksi toinen yleinen vaatimus on korkeakoulutus. Esimerkiksi liiketalouden ala ei vaadi mitään tiettyä koulutusta. Onko väliä, jos hakija onkin tradenomi tai merkonomi eikä kauppatieteiden maisteri? Tärkeintä on, että hakija on työtehtävään sopiva osaamisellaan ja asenteellaan. Nykyään korkeampi koulutus ei tuo mitään lisäarvoa, jos työntekijä on osaava. Poikkeuksia on kuitenkin esimerkiksi lääkärit, poliisit tai lakimiehet. Ilmoituksessa vaadittua koulutustasoa on siis hyvä pohtia. (Salli & Takatalo 2014, 27.)

Muita tärkeitä vaatimuksia ovat esimerkiksi kielitaito sekä muu osaaminen. Siinäkin on hyvä miettiä, mitkä taidot pystytään opetella työtä tehdessä ja mitkä taidot sen sijaan vaativat valmiin osaamisen. Esimerkiksi monet ohjelmistot ovat helppo oppia ja omaksua lyhyessä ajassa, kun taas kielet ja tietyt luonteen piirteet vaativat pitkäjänteistä kehittämistä. (Salli & Takatalo 2014, 27–28.)

Ilmoituksen rekrytointikanava täytyy miettiä kohderyhmän ja työtehtävän mukaan. (Honkaniemi ym. 2007, 45). Viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, sanomalehdet ja erilaiset rekrytointimedit, kuten Duunitori tai TE-palvelut. Tärkeintä on miettiä, mitä kanavaa kohderyhmään kuuluvat seuraavat. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Hakuaika ei tarvitse olla pitkä. Sen sijaan tärkeää on miettiä työpaikkailmoituksen jatkuva toisto. Sosiaalisessa mediassa päivitykset eivät elä kauaa. Sen vuoksi niiden toistaminen tarpeeksi usein on suositeltavaa. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää rekrytoinnissa. Siellä saa helposti ja halvalla tavoitettua monia tuhansia ihmisiä. Sitä kautta saa myös passiivisten hakijoiden huomion kiinnittymään yritykseen ja sen työpaikkailmoitukseen. Sosiaalisen median kanavia on myös niin monia, että täytyy miettiä, mitkä niistä ovat kohderyhmän suosiossa. Vanhempaa väestöä ei välttämättä tavoita Instagramista, kun taas nuorista siellä ovat lähes kaikki. (Salli & Takatalo 2014, 31.)

LinkedIn on ammatilliseen verkostoitumiseen tarkoitettu sosiaalisen median kanava. Sitä käyttävät enemmänkin asiantuntijat. Suorittavaa työtä tekeviä LinkedInistä löytyy huomattavasti vähemmän. Siispä siellä on melko turhaa mainostaa näiden alojen työpaikkoja, sillä sieltä ei osaavia työntekijöitä tavoita. LinkedInissä on kannattavampaa mainostaa erikoisosaaamista tarvitsevia työpaikkoja. Duunareita tavoittaa helpommin Facebookista tai Twitteristä. Näissä kanavissa on helpompaa jakaa työpaikan hakulinkit. Lisäksi hashtagit julkaisuissa auttaa ilmoituksen leviämistä, jolloin se tavoittaa suuremman yleisön. (Koivula.)

Vuoden 2020 kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan tärkeimpiä kanavia ovat omien kotisivujen, sisäisen haun ja henkilöstön verkostojen lisäksi Duunitori sekä LinkedIn. Kärjessä ovat myös TE-palvelu sekä Oikotie. Siispä eri rekrytointimediat koetaan tärkeimpinä hakukanavina. Vähiten merkityksellisenä tutkimuksessa koettiin printattu ilmoitus, Indeed- sekä Rekrytointi.com-kanavat. Sosiaalisen median kanavista tärkeimmiksi nousi LinkedIn ja Facebook. Suurin osa vastaajista koki, ettei TikTok- ja Snapchat-palveluilla ole merkitystä rekrytoinnissa. Twitterin merkitys on hiipunut kaikista eniten vuoden 2016 jälkeen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 10.)

Lisäksi työpaikkailmoitusta laadittaessa kannattaa muistaa ilmoituksen visuaalisuus. Kuvat ja videot jäävät ihmisillä paremmin mieleen kuin pelkkä teksti. Niiden avulla saa myös lisättyä näkyvyyttä sekä työnantaja- ja brändi-imagoa. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Ilmoituksessa on myös hyvä näkyä selkeät ohjeet, kuinka paikkaa haetaan. Täytyykö hakijan päivittää tietonsa HR-järjestelmään vai riittääkö ansioluettelon ja vapaan hakemuksen lähettäminen sähköpostiin? Mitä tietoja haluatte hakemuksesta löytyvän? Vai riittäisikö pelkkä LinkedIn-profiilin linkki? LinkedIn:n profiilit ovat usein ajan tasalla, joista näkee suoraan hakijan työhistorian. Onko siis ansioluettelo pakollinen? Selkeät toimintaohjeet hakemiseen helpottavat hakijaa. Hakijoita ei kannata

kuormittaa turhilla lomakkeilla. Pitää muistaa myös ilmoittaa, milloin hakuaika päättyy ja muut tärkeät päivänmäärät. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Työpaikkailmoituksessa kannattaa välttää kliseisiä fraaseja, kuten ”meistä kasvaa tulevaisuuden huippuosaajia”. Ilmoituksen voi myös kirjoittaa hakijan näkökulmasta tai tarinana. Niiden avulla saa kiinnitettyä hakijan huomion, erottauduttua joukosta sekä antaa erilaisen kuvan yrityksestä. Työpaikkailmoituksessa saa näkyä persoonallisuus. (Mikko 2019.)

3.3 Valintaprosessi

Valintaprosessi tarkoittaa rekrytointiprosessin vaihetta, joka alkaa, kun saadaan työnhakijoiden hakemuksia. Valintaprosessiin kuuluu esikarsinta, haastattelut, soveltuvuusarvioinnit sekä päätös, kuka työnhakijoista valitaan työtehtävään.

3.3.1 Esikarsinta

Esikarsinta tarkoittaa haastateltavien työnhakijoiden valitsemista työhakemusten joukosta (Duunitori 2018b). Esikarsinta voidaan aloittaa jo ennen kuin hakuaika on kokonaan päättynyt, kuitenkin niin, että kaikki hakemukset huomioidaan. Kaikki hakemukset, jotka tulevat hakuajan jälkeen, voidaan suosiolla hylätä. (Vaahtio 2007, 74.) Esikarsinnalla on suuri taloudellinen merkitys, koska se määrittää prosessiin käytettävää aika- sekä henkilöresurssia (Duunitori 2018b).

Esikarsintaa ohjaa työnantajan määrittämät vaatimukset työnhakijan suhteen. Jos työnhakijalta löytyy vääränlainen koulutus tai hänen kielitaitonsa ei riitä työtehtäviin, hänet suoraan hylätään. Jos taas työnhakijasta ei olla varmoja, ei kannata päätöstä tehdä heti, vaan käydä ”ehkä” hakemukset läpi useamman otteeseen. Sen jälkeen voi miettiä, keitä hakijoista halutaan haastatella ja hylätä ne hakijat, jotka eivät ole tarpeeksi päteviä tai mielenkiintoisia. Jos ei ole täysin varma hakijasta, kutsuako hänet haastatteluun vai ei, kannattaa kutsua. On parempi haastatella hänet kuin hukata potentiaalisia hakijoita. Tarvittaessa voi myös kysyä apua muilta henkilöstön jäseniltä. Usein muilta saattaa kuulla hyviä mielipiteitä tai huomioita. (Vaahtio 2007, 74.)

Esikarsinnassa pitää kiinnittää huomioita muutamiin seikkoihin. Tietenkin ensimmäisenä vaatimukset tulee täyttyä hakijan kohdalla. Lisäksi rekrytoijan kannattaa miettiä, voisiko työnhakijan osaaminen tuoda yritykselle jotain uutta. Hakemuksen huolellisuuteen täytyy kiinnittää myös huomiota. Jos

työtehtäviin kuuluu viestintä yrityksen ulkopuolelle, ovat kirjoitusvirheet työhakemuksessa huono asia. Lisäksi viimeistelemättömyys viestii motivaation puutteesta. Hakemuksien yleisluontoisuus kielii usein siitä, että työnhakija hakee myös muita paikkoja, jolloin kyseinen työtehtävä ei välttämättä ole hänen ensimmäinen vaihtoehtonsa. Hakemuksien tulisi olla myös tarpeeksi tietoa tuovaa, sillä niiden perusteella rekrytoijien pitäisi pystyä tekemään päätöksiä haastatteluun pääsijöistä. (Duunitori 2018b.)

Esikarsinnassa pitäisi suurin osa hakemuksista hylätä (Duunitori 2018b). Kannattaa kuitenkin päästää hakijoita mieluummin löyhin perusteluin haastatteluihin kuin tiukoin kriteerein. Aina potentiaalisimmalla työntekijällä ei ole parhainta koulutus- tai työtaustaa. Silloin häntä kompensoi oppimiskyky, -ketteryys sekä oikea asenne, jolloin hänestä voi kehittyä yritykselle tärkeä tekijä. Tulevaisuudessa on yhä vaikeampaa löytää hyvää työntekijää pelkästään koulutus- tai työtaustan perusteella, jolloin huomiota täytyy osata kiinnittää muihin seikkoihin. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

Esikarsinnassa voidaan soveltaa myös muita tapoja karsia hakijoita kuin pelkästään karsinta hakemusten perusteella. Esittelyvideot, ennakkoitehtävät, lyhyet puhelinhaastattelut tai internetpohjaiset tilanpäättelytehtävät voivat auttaa karsimisessa. Muutaman minuutin esittelyvideon avulla voi hakijasta saada paljon enemmän irti kuin kirjoitetussa hakemuksessa. Esittelyvideota voi myös ohjata valmiiden kysymysten avulla, jolloin video toimii jo pienimuotoisena haastatteluna. Ennakkoitehtävät taas kertovat hakijan ammattitaidosta sekä motivaatiosta. Lyhyen puhelinhaastattelun avulla voidaan heti saada hakijasta selville hänen sopivuutensa sekä motivaationsa. Sen avulla voidaan säästää aikaa, sillä epäso-pivaa työnhakijaa ei tarvitse kutsua tunnin haastatteluun. Suomeen ovat myös rantautumassa internet-pohjaiset tilanpäättelytehtävät, jossa hakija ratkaisee tilanteesta toiseen ongelmia hänen parhaaksi katsomallaan tavalla. Hänen päätöksensä ja valintojen perusteella pystytään arvioimaan hänen sopi-vuuttansa yritykseen sekä sitä, sopivatko yrityksen ja hakijan arvot sekä toimintatavat yhteen. (Salli & Takatalo 2014, 48-51.)

3.3.2 Haastattelut

Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu, jonka tavoitteena on löytää hakijoiden joukosta paras työntekijä täyttämään yrityksen avoin työpaikka. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, kuinka haastateltava pärjäisi tulevassa työtehtävässä. Huomio pitää siis kiinnittää tulevaisuuteen, ei nykyhetkeen. Haastattelijan tehtävänä on saada hakijan persoonasta sekä ammatillisesta osaamisesta kokonaiskuva. Haastattelussa myös hakija huomioi asioita muun muassa yrityksestä. Etenkin asiantuntijat saavat

valita itse työnantajansa, joten myös haastattelijan täytyy tehdä vaikutus ja saada myytyä työpaikka hakijalle. (Vaahtio 2007, 77–78.)

Kun on päätetty, ketkä hakijoista pääsevät haastatteluun, täytyy sopia haastatteluajat niin, että mahdolliset muutkin haastattelijat pääsevät paikalle. Onkin hyvä, jos haastatteliijoita on useampi. Silloin haastateltavasta saadaan monipuolisempi näkemys. Lisäksi haastattelijoiden kesken voidaan sopia roolijaot haastatteluun. Yksi voi keskittyä kysymyksiin, kun toinen voi kirjata vastaukset muistiin. (Vaahtio 2007, 78.)

Haastatteluun kannattaa varata ainakin tunti aikaa riippuen työtehtävästä. Mitä enemmän erityisosaimista tehtävä vaatii, sitä pidempi haastattelusta usein tulee. Haastatteluiden väliin kannattaa varata noin puoli tuntia aikaa, jolloin voi rauhassa kirjoittaa muistiinpanot loppuun, kasata ajatukset ja näkemys haastateltavasta sekä valmistautua seuraavaan haastatteluun. On tärkeää pitää sovitusta aika-aulusta kiinni. Hyvä ajanhallinta antaa paremman kuvan yrityksestä sekä on kunnioittavaa haastateltavia kohtaan. (Vaahtio 2007, 79.)

On olemassa kysymyksiä, joita ei kannata haastattelussa kysyä. Tietenkin tulee välttää kaikkia kiellettyjä kysymyksiä, joita laki estää. Niistä on enemmän luvussa 2.2. Kannattaa välttää myös hypoteettisia kysymyksiä. Jos-kysymyksissä ei ole minkäänlaista totuudenmukaisuutta, mistä voisi ennustaa tulevaa toimintaa. Lisäksi ei kannata johdatella kysymyksiä, kysyä epärelevantteja asioita, tuomita kysymyksissä eikä kysyä monta kysymystä yhtä aikaa. (Vaahtio 2007, 100.)

Kiellettyjen kysymyksien sijaan miksi-kysymykset ovat hyviä, sillä niiden avulla saa tietoja hakijan ratkaisujen taustasta. Parhaita kysymyksiä ovat usein avoimet kysymykset, sillä silloin hakija joutuu omin sanoin kertomaan hänen mielestään tärkeät asiat. Usein hakija saattaa kertoa jotain, mitä haastattelijalla ei itse olisi edes ymmärtänyt kysyä. Aina kannattaa myös suosia tarkentavia kysymyksiä. Niiden avulla saa paremman kokonaiskuvan hakijasta. Kannattaa kysyä jokaiselta hakijalta samat kysymykset, jolloin heidän arviointinsa ja vertailunsa helpottuu (Vaahtio 2007, 100).

Haastatteluihin on olemassa erilaisia tekniikoita. Mitään erityistä haastattelutekniikkaa ei kuitenkaan välttämättä tarvitse käyttää. Usein riittää pelkkä kiinnostus sekä kohtelias käytös. (Vaahtio 2007, 78.) Jos kuitenkin haluaa käyttää jotain pohjaa haastatteluun, voi esimerkiksi kokeilla SOARA- tai STAR-tekniikoita. Ne ovat kompetenssi- eli osaamispohjaisia tekniikoita, jotka perustuvat tutkimustuloksiin. Tutkimusten mukaan mennyt käyttäytyminen ennustaa luotettavasti tulevaa toimintaa työtehtävässä. Näissä tekniikoissa haastatellaan menneestä tilanteesta, sen tavoitteesta, toiminnasta, käyttäytymisestä

sekä lopputuloksesta. Näiden tekniikkojen vahvuus on siinä, ettei haastateltava pysty vastaamaan toivottuja vastauksia. Esimerkiksi kun kysytään, mitkä ovat hakijan vahvuudet, on hakijan helppo kuvailla itsensä juuri oikeanlaisiksi. (Salli & Takatalo 2014, 61–64.)

SOARA muodostuu sanoista situation eli tilanne, objective eli tavoite, action eli toiminta, results eli lopputulos sekä aftermath eli reflektointi. Haastattelun alussa haastateltavalta kysytään työtehtävään liittyvästä tilanteesta, esimerkiksi haastavasta tilanteesta asiakkaan kanssa (situation). Sen jälkeen kysytään, mikä oli haastateltavan tavoite edellä mainitussa tilanteessa (objective). Tavoitteen jälkeen tiedustellaan, kuinka haastateltava toimi tilanteessa, miksi sekä mitkä olivat vaihtoehdot (action). Sen jälkeen halutaan tietää lopputulos, kuinka tilanne päättyi sekä pääsikö haastateltava tavoitteeseensa (results). Lopuksi kysytään, mitä haastateltava oppi tilanteesta ja kuinka hän jatkossa toimisi (aftermath). SOARA-tekniikan tavoitteena on selvittää, kuinka haastateltava toimisi tulevaisuudessa työtehtävässään sekä hänen oppimisketteryytensä. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

STAR-tekniikka on lähes vastaava kuin SOARA-tekniikka. STAR muodostuu sanoista situation eli tilanne, task eli tehtävä, action eli toiminta sekä result eli lopputulos. Tämän tekniikan rakenne on samanlainen kuin SOARA-tekniikassa, mutta tässä tekniikassa ei reflektoida oppimista tilanteesta. Joskus STAR-tekniikkaan lisätään AIR-malli. AIR muodostuu sanoista action eli toiminta, intention eli pyrkimys sekä reflection eli itsereflektointi. Kun STAR-tekniikan ja AIR-mallin yhdistää, on se käytännössä samanlainen kuin SOARA-tekniikka. (Salli & Takatalo 2014, 61–62.)

Lisäksi on olemassa strukturoitu sekä puolistrukturoitu haastattelumalli. Strukturoidussa haastattelussa on ennakoon mietitty kysymyslista, joka käydään haastattelussa täsmällisessä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa sen sijaan peruskysymykset ovat samat kaikille haastateltaville, mutta muuten keskustelu on vapaampaa. Siinä pystytään paremmin syventymään haastateltavan osaamiseen. Näiden haastattelumallien avulla pystytään paremmin ennakoimaan työnhakijan onnistumista työtehtävissä kuin täysin vapaamuotoisessa haastattelussa. Lisäksi hakijoita on helpompi verrata keskenään, kun heiltä on kysytty lähes samat kysymykset. (Honkaniemi ym. 2006, 187.)

Perinteisen haastattelun sijaan voi pitää myös ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelussa kutsutaan paikalle neljästä viiteen hakijaa. Sen ideana on selvittää perinteisen haastattelun tavoitteiden lisäksi, miten hakija toimii ryhmässä. Se on suositeltavaa, jos halutaan selvittää, kuinka hakija huomioi muut ryhmässä sekä kuinka hän ottaa paikkansa siinä. Usein ryhmähaastatteluja saatetaan järjestää myös ajanpuutteen vuoksi. Silloin samassa ajassa saa haastateltua useampaa hakijaa. Myös ryhmähaastattelussa tulee muistaa eettisyys, arvostus sekä yksityisyyden suoja. Hakijoille täytyy muistaa ilmoittaa, jos

aikoo suorittaa ryhmähaastattelun. Se on usein stressaavampi, sillä hakijan tulee tuoda esiin oma osaamisensa ja olla vakuuttava, mutta myös antaa muille tilaa kertoa omastaan. (Vaahtio 2007, 89–90.)

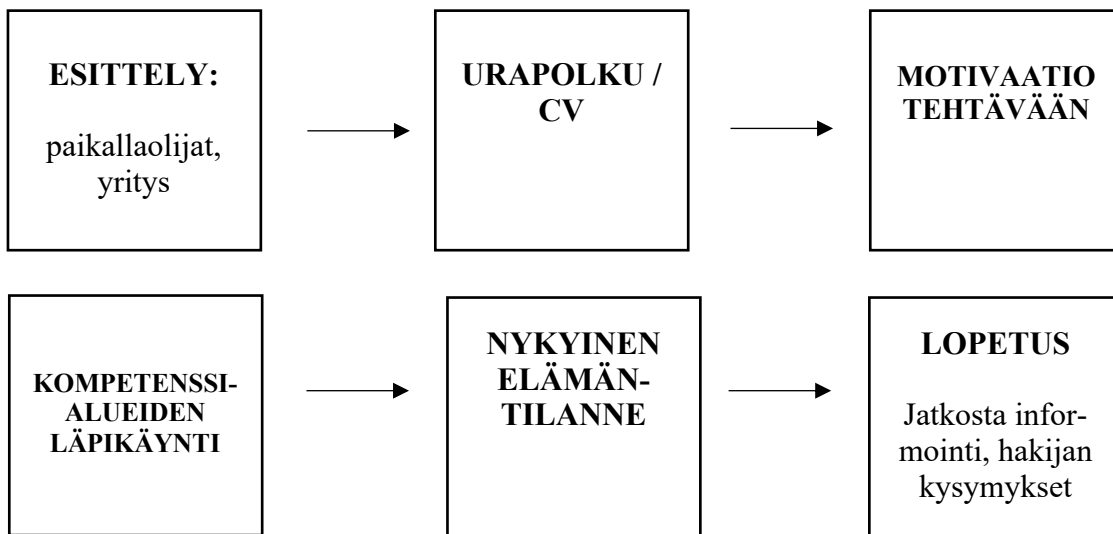
Haastattelijan on hyvä muistaa olla läsnä haastattelussa eli kuunnella tarkasti haastateltavaa eikä esimerkiksi keskittyä liikaa muistiinpanoihin. Läsnäololla saa hakijan kertomaan avoimemmin kokemuksiaan. Lisäksi läsnäololla pystyy viestimään hakijalle aitoa kiinnostusta. Se jälleen kehittää työnantajaimagoa. (Salli & Takatalo 2014, 67.)

Haastattelun jälkeen täytyy arvioida hakija mahdollisimman objektiivisesti eli puolueettomasti. Hyvä tapa arviointiin on tehdä pisteytystaulukko, jota on helppo täyttää haastattelun aikana. Siihen voi merkitä jokaisen hakijan pisteet eri osa-alueilla. Pisteytystaulukoita on helppo verrata keskenään. Alla on esimerkki kalusteasentaja-hakijan pisteytystaulukosta (TAULUKKO 1). Viitonen kuvaa erinomaista osaamista/soveltuvuutta ja ykkönen puuttuvaa osaamista/soveltuvuutta. Tällaista taulukkoa on helppo muokata yrityksen tarpeisiin sopivaksi. (Vaahtio 2007, 95–98.)

TAULUKKO 1. Kalusteasentaja-hakijan arviointi haastattelussa (mukaillen Vaahtio 2007, 98)

Nimi: Pekka Pekkanen	1	2	3	4	5
Valmius itsenäiseen työskentelyyn					
Valmius matkatyöhön					
Kokemus kalusteasennuksesta					
Valmius kouluttautua edelleen työn ohessa					
Suuntautuneisuus asiakaspalveluun					
Ajokortti					
Vuorovaikutustaidot					
Henkilökohtainen soveltuvuus					

Työhaastattelussa on eri vaiheita (KUVIO 2). Haastattelu alkaa paikallaolijoiden esittelyllä, jonka jälkeen käydään hakijan urapolku tai CV eli ansioluettelo läpi. Sen jälkeen selvitetään hakijan motivaatio tehtävään sekä tehdään kompetenssi- eli osaamisalueiden läpikäynti. Usein kysytään vielä hakijan nykyisestä elämäntilanteesta ennen haastattelun loppua. Lopuksi on tilaa hakijan kysymyksille sekä informoidaan jatkon aikataulusta. (Salli & Takatalo 2014, 67.)



KUVIO 2. Työhaastattelun vaiheet (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 67)

Haastattelun alussa on hyvä esitellä kaikki paikallaolijat, heidän asemansa sekä roolinsa haastattelussa. Sen jälkeen pieni small talk on hyvä, sillä se usein auttaa alkuun ja saa pahimman jännityksen hakijasta kaikkoon. Alkuun ei kannata kertoa työtehtävästä sekä siitä, millaista henkilöä siihen etsitään, sillä silloin haastattelija antaisi suoraan vastaukset hakijalle. Työtehtävän esittelyn voi jättää suosiolla haastattelun loppuun. (Vaahtio 2007, 81–85.)

Kysymyksissä kannattaa käydä läpi tietyt aihealueet. Näitä ovat muun muassa ammatillinen osaaminen, kuten aikaisempi työkokemus, kielitaito sekä muut työssä menestymiseen vaikuttava osaaminen. Lisäksi haastattelussa kannattaa selvittää työnhakijan motivaatio työhön sekä odotukset uuden työtehtävän suhteen. (Honkaniemi ym. 2006, 56-58.)

Haastattelun lopussa on hyvä antaa hakijan kysyä häntä mietityttäviä kysymyksiä. On myös kunnioittavaa kiittää haastateltavaa keskustelusta sekä kertoa valintaprosessin etenemisestä. On hakijalle mukavaa, jos haastattelija kertoo myös, milloin hän ilmoittaa viimeistään jatkosta. Määräaika kannattaa ilmoittaa mieluummin liian pitkäksi, että varmasti pystyy pysymään aikataulussa. (Vaahtio 2007, 99.) Määräajassa pysyminen vaikuttaa hakijakokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa työnantajaimagoon (Salli & Takatalo 2014, 44).

3.3.3 Soveltuvuusarviointi

Soveltuvuusarviointi eli henkilöarviointi tuottaa tietoa hakijan motivaatiotekijöistä, työskentelytavoista sekä persoonallisuudesta. Soveltuvuusarviointi tukee rekrytointipäätöstä ja samalla nostaa sen luotettavuutta. Siinä saadaan tietoa hakijasta monesta eri lähteestä. Soveltuvuusarviointia voi käyttää tilanteissa, jossa ei ole varaa tehdä virherekrytointia. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi päällikkö- ja johtajatasen rekrytoinnit. (Salli & Takatalo 2014, 79.)

Hyvässä soveltuvuusarvioinnissa tehtävät on suunniteltu työtehtävän vaatimukset huomioon ottaen sekä käytetyt arviointimenetelmät ovat valittu vaatimukset mielessä pitäen. Hyvä soveltuvuusarviointi ei saa olla palikkatesti vaan sen kuuluisi olla kompetenssi- eli osaamispohjainen. Soveltuvuusarviointiraportin tulee myös olla kompetenssipohjainen, josta selviää, kuinka hyvin asetetut osaamisen kriteerit täyttyvät hakijassa. Hyvien raporttien avulla hakijoiden vertailu helpottuu, kun ei ole käsitelty työpersoonallisuutta vaan kompetenssiprofiilia. (Salli & Takatalo 2014, 79–84.) Soveltuvuusarvioinnit voivat olla esimerkiksi työskentelysimulaatioita, kykytestejä, itsearviointitehtäviä, persoonallisuustestejä tai muita psykologisia arviointimenetelmiä (Honkaniemi ym. 2006, 90–96).

Työskentelysimulaatiot ovat kuviteltuja tilanteita, joissa hakijan tulee osoittaa, kuinka toimisi ja suoriutuisi konkreettisesta työtehtävästä. Simulaatiot ennustavat kaikista parhaiten tulevaa työsuoriutumista. Ne ovat sellaisia, joita rekrytoija voi sisällyttää myös omiinkin haastatteluihin, mutta niitä kannattaa myös aina vaatia soveltuvuusarviointikumppanilta. Esimerkki työskentelysimulaatiosta on Business case, jossa hakijan tulee omaksua parissa tunnissa casen sisältö ja tehdä siitä presentaatio eli esitys, jossa hän vastaa ennalta annettuihin kysymyksiin. Muita simulaatioita ovat muun muassa kehityskeskustelusimulaatio, asiakastapaamissimulaatio sekä ongelmanratkaisuharjoitukset. Kaikissa näissä hakijalla on hieman aikaa valmistautua annettuun tilanteeseen tai tehtävään ja sen jälkeen hänen tulee osoittaa, kuinka toimisi tilanteessa. (Salli & Takatalo 2014, 79–81.)

Soveltuvuusarviointikumppani on yhteistyökumppani, joka toteuttaa soveltuvuusarvioinnin. Kun soveltuvuusarviointikumppania valitsee, kannattaa valintaan käyttää harkintaa sekä vertailla vaihtoehtoja. Tärkeimpiä kriteereitä ovat ehdottomasti ammattimaisuus sekä luotettavuus. Pahimmillaan huonosti hoidettu soveltuvuusarviointi karkottaa hyvät työntekijät ja samalla siinä kärsii myös työnantajaimago. Parhaita soveltuvuusarviointikumppaneita ovat ne, jotka on sertifioitu eli he ovat päteviä tekemään soveltuvuusarvioinnit sekä tuntevat lainsäädännön. (Salli & Takatalo 2014, 81.)

3.3.4 Valintapäätös

Kun parhaat hakijat on haastateltu sekä mahdolliset soveltuvuusarvioinnit tehty, on usein rekrytoijalla jo selkeä käsitys, kenet hän haluaa palkata työhön. Joskus kuitenkin voi olla tilanne, että hakijat ovat yhtä potentiaalisia tai vaihtoehtoisesti kukaan ei ole tarpeeksi pätevä.

Alkuun on tärkeää pohtia, mitkä olivat tärkeimmät rekrytointikriteerit hakijoille sekä täyttävätkö hakijat ne. Jos kukaan ei täytä kriteereitä täysin, on syytä miettiä, pystyykö joistain kriteereistä joustamaan. Joskus on parempi, ettei palkkaa ketään hakijoista, jos ei sopivaa tunnu löytyvän. Usein ”pakkorekrytoinneilla” on huonot seuraukset. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.)

Ennen päätöstä kannattaa tarkistaa referenssit eli hakijan taustat. Usein hakijalta kysytään suosittelijaa. Kun suosittelijalle soitetaan, on syytä muistaa olla kriittinen. Suosittelijan voi olla vaikea antaa objektiivinen kuva hakijasta. Usein myös suosittelijaksi sovitaan henkilö, jonka kanssa hakija tulee hyvin toimeen. Tällöin suosittelu ei välttämättä ole objektiivinen. Siispä ei kannata tehdä omaa valintapäätöstä pelkästään referenssien pohjalta. (Salli & Takatalo 2014, 86–87.)

Joskus rekrytoijalla on henkilöstä tunne, jota on vaikea sanoittaa. Intuitio saattaa olla hakijan palkkaamista vastaan, vaikkei rekrytoija osaa perustella tätä itselleen. Se usein johtuu siitä, että rekrytoija prosessoi tietoa eri aisteilla. Hän kuulee sanallista viestintää ja samalla näkee sanatonta viestintää. Joskus sanallinen ja sanaton viestintä voivat olla ristiriidassa keskenään niin, että vain intuitio huomaa sen. Tällaisessa tilanteessa kannattaa pyytää hakija tapaamiseen vielä kerran. Tapaamisen jälkeen pystyy mahdollisesti sanoittamaan omia ajatuksiansa sekä intuitiotansa. Intuitiota kannattaa kuunnella, mutta päätökseen pitää olla riittävät perustelut. (Salli & Takatalo 2014, 86.) Kannattaa myös keskustella muiden kanssa hakijoista ja päätöksestä. Muilla henkilöstön jäsenillä saattaa olla hyviä huomioita, joita ei itse tullut ajatelleeksi. On tärkeää kuunnella, mitä muilla on sanottavaa, sillä päätös vaikuttaa muihinkin henkilöstön jäseniin. (Vaahtio 2007, 128.)

Vuonna 2020 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa nousivat tärkeimmiksi päätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi työnhakijan motivaatio sekä sopivuus yrityskulttuuriin. Tärkeitä tekijöitä olivat myös aikaisempi työkokemus, erityisaidot sekä koulutus. Vähiten merkittäviä tekijöitä päätöksessä olivat sukupuoli, ikä, kansalaisuus sekä edellisen työsuhteen päättymisen syy. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 6.)

Lopuksi on tehtävä päätös, kenet palkataan työtehtävään. Kannattaa tiedottaa jokaiselle hakijalle, mihin päätökseen hänen kanssaan päädyttiin. Tärkeää on myös ilmoittaa, vaikka ei hakija tulisi valituksi, sillä usein hän kuitenkin arvostaa rehellisyyttä. Silloin hänen ei tarvitse jäädä turhaan odottelemaan vastausta sekä ylläpitää toiveita. Viestiminen jokaiselle hakijalle edistää työnantajaimagoa. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

Päätöksen jälkeen on aika tehdä työsopimus valitun hakijan kanssa, jolloin hänestä tulee työntekijä. Muutenkin on tärkeää heti hoitaa käytännön asiat kuntoon verokortista uusiin työvälineisiin. Kunnon perehdytys on myös tärkeää ja siihen onkin hyvä laatia perehdytysuunnitelma, jota voi noudattaa. Kun työntekijän työsuhde saadaan aloitettua, alkaa myös hänen työnseurantansa sekä kehittäminen. Työnseuranta kestääkin työsuhteen aloituksesta ihan työsuhteen päättymiseen saakka.

3.4 Onnistunut rekrytointiprosessi

Rekrytoinnin päättymisen onnistumisesta tiedetään vasta kuukausien kuluttua valitun työntekijän työn aloittamisesta. Onnistuneeseen rekrytointiprosessiin vaaditaan huolellista suunnittelua sekä vastuunjakoa. Kun rekrytointikriteerit ovat mietitty yrityksen tarpeiden mukaan sekä niitä on noudatettu päätöksessä, on hyvät edellytykset onnistua loistavasti rekrytointiprosessissa. Edellytykset paranevat entisestään, kun on osattu arvioida hakijan persoonallisuus sekä työtavat niin, että niitä on vertailtu työyhteisön tapoihin. Yksi osa onnistumista on uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön. Sen vuoksi on tärkeää verrata työnhakijaa nykyiseen työyhteisöön. (Österberg 2015, 109.)

Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata monista eri näkökulmista. Hakemuksien määrä ja laatu kertoo hyvästä työnantajaimagosta. Myös hyvin hoidettu rekrytointiprosessi kasvattaa positiivista työnantajaimagoa, jolloin rekrytointi on sen osalta onnistunut. Lisäksi onnistumista voidaan mitata rekrytoijien tyytyväisyydellä prosessiin sekä saadulla palautteella. Yksi tärkeimmistä onnistumisen näkökulmista on valitun työntekijän onnistuminen sekä menestys työssä. Hyvä perehdytys edesauttaa onnistumisessa. (Österberg 2015, 109.)

Yleisesti parhaat rekrytoinnin onnistumisen mittarit olivat vuonna 2020 työnsuoriutuminen, laadukkaiden hakemuksien määrä sekä esimies- ja asiakastyytyväisyys. Huonoimpina mittareina koettiin application-to-interview ration eli haastateltavien määrä hakijoista, cost-of-hire eli prosessin kustannukset sekä time-to-start eli läpimenoaika aloituksesta työn aloitukseen. Kuitenkin eniten käytetyt mittarit olivat laadukkaiden hakemuksien määrä, time-to-fill eli läpimenoaika aloituksesta työsopimukseen sekä

esimies- ja asiakastyytyväisyys. Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan työnsuoriutuminen on paras mittari, mutta kuitenkin vasta neljänneksi käytetyin. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 16.)

Rekrytoinnin epäonnistumiselle voi olla monta syytä. Etenkin, jos huolimattomasti määritellään rekrytointitarve sekä -tavoite, on suurempi riski epäonnistua rekrytoinnissa. Myös huonosti päätetyt kriteerit vaikuttavat valitun työntekijän pärjäämiseen, jos osaaminen ei kohtaakaan työn kanssa. Riskinä on myös työntekijän pettyminen työhön, kun hän on odottanut jotain muuta. Pettymisen seurauksena voi olla huonompi työnantajaimago. Myös huonosti hoidettu perehdytys vaikuttaa lopulliseen lopputulokseen. Silloin työntekijä oppii hitaammin eikä pysty saamaan kunnon otetta työtehtävistä sekä -yhteisöstä. (Österberg 2015, 109.)

Duunitorin vuoden 2020 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa käytiin läpi, mitkä asiat auttoivat yksittäisen rekrytoinnin onnistumisessa. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat työtehtävän määrittely, haastattelut kasvokkain sekä rekrytoijan sitoutuminen. Kolme vähiten tärkeää asiaa olivat puhelin- tai videohaastattelut, ehdokkaiden hylkääminen hakemusten perusteella sekä referenssien tarkistaminen. Vuoden 2019 verrattuna rekrytointimarkkinoinnin suunnittelun tärkeys kasvoi eniten. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 17.)

3.5 Haasteet rekrytointiprosessissa

Rekrytointiprosessissa törmätään usein moniin haasteisiin. Haasteita voi olla koko prosessin ajan pelkästä kriteerien määrittämisestä päätöksen tekemiseen. Suurimpina ongelmina kuitenkin ovat, ettei osaavien työntekijöiden hakemuksia saada riittävästi eikä välttämättä löydetä sopivaa henkilöä täyttämään työtehtävä. Lisäksi Suomessa vallitsee monilla aloilla pula osaavista työntekijöistä, mikä hankaloittaa rekrytointia.

Rekrytoinnissa on haastavaa tavoittaa mahdollisimman paljon potentiaalisia hakijoita. Osa työpaikkojen markkinoinnista tapahtuu sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa on haasteena sen laaja käyttäjäkunta. Miten julkaisu voisi tavoittaa kaikki potentiaaliset kohderyhmät? Usein julkaisut saattavat hukkuu monien muiden julkaisujen joukkoon. Sosiaalisen median kanavat ovat niin jakautuneita, etteivät julkaisut tavoita kuin aktiivisimmat työnhakijat. Sen vuoksi usein joudutaan jakamaan työpaikkailmoitus monessa eri kanavassa, jotta se tavoittaisi mahdollisimman monen potentiaalisen hakijan. Haasteena on myös, että työpaikkahakemuksia on vaikea tehdä mobiilikanavien kautta, vaikka työpaikkoja etsitään yhä enemmän älylaitteilla verrattuna tietokoneisiin. (Grönholm 2016.)

Yksi suurimmista ongelmista rekrytointiprosessissa on, ettei välttämättä löydy osaavia työntekijöitä. Työmarkkinoilla törmätään usein myös kohtaanto-ongelmaan. Se on tilannetta, jossa on yhtä aikaa pulaa työpaikoista sekä työntekijöistä. Työttömiä Suomessa vuonna 2019 oli 160 000 ja silti yrityksillä oli haasteena rekrytoida osaavia työntekijöitä. (Räty 2019.)

Työvoimapulaa aiheuttaa muun muassa suuren ikäluokan eläköityminen. Vastavalmistuneet osaajat eivät pärjää yksin työskentelyssä, eivätkä yritykset halua palkata kahta työntekijää, kun aiemminkin on pärjätty yhdellä. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös työpaikan ja työntekijän välinen välimatka. Se usein karsii myös osaavia työntekijöitä. (Räty 2019.)

Yksi mahdollinen ratkaisu työvoimapulaan olisi jatkokoulutusmahdollisuus. Ratkaisuksi ehdotetaan laajoja muunto- sekä lisäkoulutusohjelmia. Työmaailma kuitenkin koko ajan muuttuu, jolloin uuden oppiminen olisi tärkeää. Nykyään digitalisaatio, kielet sekä tekoäly ovat yhä tärkeämmässä roolissa, joten jatkokoulutusmahdollisuus olisi tärkeää. (Räty 2019.)

Ratkaisuksi ehdotetaan myös maahanmuuttoa, sillä ulkomailta voisi löytyä osaavaa työvoimaa. Monet kokevat kuitenkin ulkomaalaisten palkkaamisen hankalana, sillä lupaprosessi sekä saatavuusharkinta hankaloittavat heidän palkkaamistansa. Saatavuusharkinta on käytäntö, jossa ennen ulkomaalaiselle myönnettävää työlupaa, arvioidaan, löytyykö Suomesta työtehtävään työntekijöitä. Käytäntö koskee lähinnä vain duunarialoja, sillä asiantuntija tehtävät ovat saatavuusharkinnan ulkopuolella. (Räty 2019.)

Jos sopivaa työntekijää ei löydy hakemuksien joukosta tai hakemuksia ei ole tullut yhtään, voi yritys yrittää suora hakua. Suorahaku eli headhunting tarkoittaa työntekijän etsimistä ilman julkista hakuprosessia. Joskus toki suora hakua saatetaan käyttää julkisen haun rinnalla. Suorahaku on paljon aikaa vievä prosessi, jota yleensä käytetään vaativiin asiantuntijatehtäviin. Ensin siinä tehdään taustatyöt, joiden yhteydessä muun muassa mietitään työntekijän kriteerit sekä yritykset, joissa sen kaltaisia työntekijöitä on. Sen jälkeen kartoitetaan yrityksiä sisältä kaikki työntekijät, jotka täyttävät kriteerit. Kun lopuksi on löydetty ihmiset, jotka olisivat osaamiseltaan sopivia työhön, heihin otetaan yhteyttä. Suorahakua ei kannata tehdä silloin, kun etsitään osaaja, joita on paljon saatavilla. Suorahaku ei ole kustannustehokas tapa rekrytoida, vaan se vie usein paljon aikaa ja rahaa. (Lindberg 2016.)

Työnhakijan näkökulmasta haasteena rekrytointiprosesseissa on usein liian pitkä hakuprosessi. Hakuprosessi voi olla raskas työnhakijalle, jos työpaikan hakemista varten joutuu täyttämään pitkiä

lomakkeita. Hakijalle ovat myös raskaita liian aikaa vievät, monet haastattelukierrokset. Työnhakijat voivat kokea haasteena myös sen, ettei yrityksestä kuulu mitään. Pahimmassa tapauksessa hakija ei tiedä mitään prosessin etenemisestä tai edes päätöksestä. Hakijat pitäisi kontaktoida mahdollisimman pian, vaikka pelkällä kiitoksella hakemuksesta. Tärkeintä on kuitenkin, että heihin otetaan yhteyttä edes jotenkin, sillä se kasvattaa positiivista työnantajaimagoa. (Reinikainen 2018.)

Vuoden 2020 kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan suurimmat haasteet rekrytoinnissa olivat osaajapula, alan sisäiset haasteet, hakijakokemus ja työnantajaimago sekä ennakkoluulot. Osaajapulasta kärsivinä aloina nousivat eniten esiin ICT-ala, sosiaali- ja terveysala sekä ravintola-ala. Työntekijöiden sitouttaminen sekä hakijoiden oikeanlainen työkokemus koettiin myös haasteeksi. Ennakkoluulot ovat myös haastava tekijä rekrytoinnissa. Suomalaiset yritykset esimerkiksi edelleen välttävät englanninkielisiä osaajia. Lisäksi ennakkoluulot yli 40-vuotiaista hakijoista sekä työttömiä hakijoita kohtaan koetaan ikävänä. Usein kynnys palkata kilpailijalla toimiva työnhakija on matalampi kuin työttömän työnhakijan palkkaaminen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 23.)

Henkilöstöhallinto alan sisällä haasteena on muun muassa arvostuksen puute. Usein ajatellaan, että rekrytointi on helppoa ja nopeaa, vaikka joskus se on hyvin aikaa vievää ja todella haastavaa. Lisäksi haasteena nähdään HR-alan ihmisten kokemattomuus henkilöstöhallinnosta, joka käytännössä tarkoittaa ammattitaidon puutetta. Myös HR-järjestelmien nopea kehittyminen sekä ehdokaskokemuksen huonous kiireen vuoksi koetaan haasteena. Uusien järjestelmien opettelu hidastaa käytännön työn toteuttamista. Ehdokaskokemus kärsii, kun ei ole aikaa pohtia palkkausta ja laadukkuutta. Sen sijaan vaan kiirehditään rekrytoinnissa. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 23.)

4 TUTKIMUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten luoda onnistunut rekrytointiprosessi. Lisäksi halusin selvittää, minkälaisiin haasteisiin rekrytoijat törmäävät. Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tavoitteen, menetelmän sekä toteutuksen.

4.1 Tavoitteet, tarkoitus ja menetelmä

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, kuinka onnistua rekrytoinnissa. Halusin selvittää, millaisia haasteita rekrytoijat kohtaavat rekrytointiprosessin aikana. Samalla selvitin mahdolliset yhtäläisyydet sekä eräväisyydet rekrytoijien mielipiteissä. Tutkimuksen vastauksia pystyin vertailemaan keräämääni tietoon teoriaosuudessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uudelle rekrytoijalle selkeät neuvot, kuinka onnistunut rekrytointiprosessi tulisi suunnitella ja toteuttaa.

Tutkimus oli kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus enemmänkin kuvailee aihetta, kun taas määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus mittaa. Laadullisessa tutkimuksessa tulevat esiin ihmisen ajattelu, mielipiteet, motivaatio sekä asenteet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska halusin saada syvällisempiä yksityiskohtia. Halusin myös saada kunnolla selville rekrytoijien ajatuksia sekä mielipiteitä rekrytoinnista. Lisäksi aiheeni oli sellainen, ettei luvuilla pysty sitä tarpeeksi analysoimaan. Haastatteluissa minulle oli tärkeintä kuulla rekrytoijien mielipiteitä, ajatuksia sekä kokemuksia heidän omin sanoin.

4.2 Toteutus

Tutkimusosion toteutin yksilöhaastatteluina. Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä kuusi. Suurin osa haastatteluista käytiin suullisesti puhelimesta. Kaksi haastattelua ehdin käydä kasvotusten. Haastatteluista ei voinut myöhemmin enää toteuttaa kasvotusten, sillä maailman terveysjärjestö WHO julisti 11.3.2020 koronaviruksen pandemiaksi. Myös Suomen hallitus linjasi 12.3.2020 lisätoimenpiteistä, joiden mukaan tulee välttää lähikontakteja (Valtioneuvosto 2020). Sen vuoksi järjestin loput neljä haastattelua puhelimitse.

Lähetin useammille eri alojen rekrytoijille sähköpostia, jossa kysyin kiinnostusta haastatteluun osallistumisesta. Sähköpostissa kerroin lyhyesti opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen sekä annoin omat yhteystiedot, jos mahdolliset haastateltavat haluavat sopia haastatteluajan puhelimitse. Yhteydenotto sähköpostitse oli mielestäni hyvä tapa kontaktoida mahdollisia haastateltavia, sillä heillä oli paremmin aikaa tutustua opinnäytetyöni aiheeseen sekä tutkimukseeni. Toisaalta sähköpostiin voi helposti hukkaa viestit ja usein vastaaminen saattaa unohtua. Vain harva vastasi sähköpostiini, joten yhteydenotto olisi kannattanut hoitaa esimerkiksi soittamalla rekrytoijille.

Samoihin aikoihin, kun lähetin sähköpostit, maailmalla vallitseva koronavirus levisi pahasti myös Suomeen. Sen vuoksi henkilöstöhallintoa työksensä tekevät rekrytoijat olivat hyvin kiireisiä muun muassa lomautuksien takia. Tämän takia haastatteluun ehti vastata vain kuusi henkilöä. Muutaman haastateltavan kanssa sovimme puhelimitse haastatteluajan ja loppujen kanssa kävimme keskustelua sähköpostin välityksellä. Jokainen haastateltava sai haastattelukysymykset aiemmin, että he ehtivät tutustua aiheeseen sekä pohtia hieman aihealueita. Koronaviruspandemian vuoksi haastattelut venyivät suunniteltua myöhemmäksi parilla viikolla. Yhteydenotto sähköpostitse oli mielestäni

Haastattelukysymyksiä tutkimuksessa oli yhteensä 14, joissa osassa oli vielä myös tarkentavia kysymyksiä (LIITE 1). Kaikki kysymykset laadin itse. Kysymykset olivat jakautuneet neljään teemoittaiseen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitin haastateltavien taustatiedot, jotka auttoivat minua johtopäätösten pohtimisessa. Taustatietojen avulla pystyin pohtimaan, onko esimerkiksi kokemuksella rekrytoinnista merkitystä mielipiteissä. Rekrytointikanavat, hakuaika ja vaatimukset olivat aiheena toisessa osassa. Kolmannessa osassa aiheena olivat hakemukset, haastattelu sekä valintapäätös. Toisen ja kolmannen osion tarkoituksena oli antaa rekrytointiprosessin vaiheista tarkempia mielipiteitä sekä ajatuksia. Niiden pohjalta sai konkreettisia näkemyksiä, miten rekrytointiprosessi kuuluisi suunnitella ja toteuttaa. Viimeinen osa oli luonteeltaan yhteen vetävä, ja sen teemoja olivat haasteet, onnistumiset sekä vapaa sana rekrytointiin liittyen. Halusin saada haastateltavilta lyhyen tiivistelmän haasteista sekä onnistumisesta rekrytoinnissa. Esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli kysymykset olivat valmiiksi mietittyjä ja ne esitettiin samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on keskusteluyhteys, joka on paljon vapaampi kuin strukturoidussa haastattelussa. Haastateltava saattaa innostua syvällisiin keskusteluihin, kun haastatteli on mukana keskustelussa. Lisäksi haastattelussa saa selkeämmin tietoa syy-seuraussuhteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Nämä olivat syyt, miksi toteutin tutkimuksen haastatteluna enkä kyselynä.

Yksilöhaastattelu oli mielestäni hyvä menetelmä, sillä siinä sai rauhassa vaihtaa ajatuksia haastateltavan kanssa aiheesta. Haastattelussa haastateltava sai tilaa omille ajatuksille, muistolle, tunteille sekä kokemuksille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Pysin, etten ollut liikaa johdatteleva kysymyksissäni enkä haastattelutilanteissa. Haastattelutilanteissa pystyin tekemään tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltavat eivät ymmärtäneet kysymyksen tarkoitusta tai vastasivat liian lyhyesti.

Haastattelumenetelmässä oli myös huonot puolensa. Yksi sen huonoista puolista oli se, että haastattelu vaatii aikaa haastateltavalta sekä haastattelijalta. Haastattelun aikana myös haastateltava saattoi kertoa paljon myös epäoleellista tietoa, jolloin hyvät ja tärkeät yksityiskohdat saattoivat hukkuu. Lisäksi haastateltava saattoi kertoa haastattelussa valheellista tietoa. Joskus yksilöhaastattelut saattavat myös jäädä pinnalliseksi, jolloin haastateltavasta ei saa kaikkea oleellista tietoa irti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista puolet olivat naisia ja puolet miehiä. Lisäksi haastateltavien ikäjakauma oli reilusta 20 vuodesta keski-ikään saakka. En tuo sukupuolta tai ikää vastauksissa ilmi, sillä en koe niillä olevan merkitystä tutkimuksessani. Kaikki haastateltavat olivat eri aloilta, joten sain selvitettyä yleiset mielipiteet rekrytoinnista alasta riippumatta. Tein haastattelut maalis- ja huhtikuun aikana vuonna 2020. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelun aikana tein muistiinpanoja.

Haastattelujen alussa selvitin haastateltavien taustatiedot, kuten alan sekä kokemuksen. Tutkimusosion tulosten raportoinnin alussa käyn taustatiedot läpi kunkin haastateltavan osalta, jolloin esimerkiksi ensimmäisestä haastateltavasta käytetään nimitystä ”henkilö 1”. Käsitellessäni vastauksia, viitatessani vastaajiin sekä vertaillessani haastateltavien ajatuksia keskenään, en siis mainitse ketään haastateltavaa nimeltä, jolloin kaikki vastaukset jäivät anonymoiksi. Kysymysten raportoinnissa käyn kysymyksiä ja teemoja läpi yksi kerrallaan, jotta raportointi säilyy selkeänä ja pystyn myös tekemään ja raportoimaan kustakin teemasta yhteenvetoa ja johtopäätöksiä.

Jokaista tutkimusta tulisi arvioida validiteetin sekä reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa asiaa. Reliabiliteetti sen sijaan mittaa tutkimuksen luotettavuutta sekä toistettavuutta. (Tilastokeskus.) Tutkimukseni validiteettiin kiinnitin huomiota ensinnäkin siten, että, kaikki haastattelukysymykset olivat tarkasti mietittyjä sekä aiheeseen liittyviä. Olin miettinyt kysymyksien muotoilun niin, että kaikki haastateltavat antaisivat samankaltaisen vastauksen, esimerkiksi samassa aikayksikössä. Kysymykset olivat muotoiltu niin, että ne voisi ajatella vain yhdeltä kannalta, jotta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin.

Tutkimukseni oli myös melko luotettava, sillä kaikki haastattelutilanteet olivat rentoja keskusteluita, joissa haastateltavat saivat äänensä hyvin kuuluviin. Lisäksi en johdatellut keskusteluita liikaa tai kommentoinut mielipiteitä, jotta haastateltavat saivat rauhassa kertoa omia ajatuksiaan. Lähinnä saatoin myötäillä haastateltavien mielipiteitä, jotta he eivät ainakaan koe tulevansa tuomituksi. Tutkimuksen kaikki vastaukset olivat vain haastateltavien omia kokemuksia sekä mielipiteitä, jolloin toistettavuutta ei voida taata. Olisin saanut tutkimuksestani vielä luotettavamman, jos olisin nauhoittanut haastattelut. Silloin joku muukin pystyisi kuulemaan tarvittaessa haastateltavien vastaukset.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelun aiheet olivat jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa käsittelin pelkät taustiedot. Toisessa osassa aiheena oli rekrytointikanavat, hakuaika sekä vaatimukset. Kolmannessa osassa haastattelussa käsittelin hakemukset, haastattelun sekä valintapäätöksen. Neljäs eli viimeinen osa oli rekrytoinnin yhteenvetoa, jossa haastateltavat saivat tiivistetysti kertoa rekrytoinnista.

5.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa kysyin jokaiselta haastateltavalta neljä kysymystä. Halusin selvittää heidän toimialansa, kokemuksensa rekrytoinnista vuosissa, rekrytointien määrän sekä työtehtävät, joihin he ovat rekrytoineet ihmisiä. Syy, minkä vuoksi halusin kysyä myös rekrytointien työtehtävät, selviää toisessa osassa.

Henkilö 1: Hän toimii kaupan-, matkailu sekä ravintola-alalla. Rekrytointia hän on tehnyt 25 vuotta esimiehenä, joista viimeiset 13 vuotta hän on tehnyt henkilöstöjohtajan tai -päällikön tehtävissä. Hän on ollut yli 200 rekrytoinnissa mukana erilaisissa rooleissa, mutta omia alaisia hänellä on vain kaksikymmentä. Työtehtävät, joihin hän on rekrytoinut, ovat ihan myyjistä toimitusjohtajiin.

Henkilö 2: Hän toimii talotekniikan alalla. Rekrytoinnista hänellä on kokemusta noin viiden vuoden ajalta. Hän on rekrytoinut noin kaksikymmentä työntekijää, muun muassa sähköasentajia, projektipäälliköjä, projektinhoitajia sekä toimistoinsinöörejä.

Henkilö 3: Hän on toiminut henkilöstöpalvelualalla noin 2,5 vuotta. Hän on rekrytoinut reilu sata työntekijää ravintola-, teollisuus-, toimisto-, myynti- ja autoalan työtehtäviin.

Henkilö 4: Hän toimii majoitus- ja ravintola-alalla. Kokemusta hänellä on vasta noin puolen vuoden ajalta, mutta silti hän on ehtinyt rekrytoida noin 60 työntekijää. Hän on rekrytoinut sesonkityöntekijöitä erilaisiin ravintoloihin, hotellin vastaanottoon, jäätelökioskiin sekä kahviloihin.

Henkilö 5: Hän toimii kaupan alalla. Kokemusta rekrytoinnissa hänellä on noin 3,5 vuotta. Hän on ollut mukana noin 250-300 rekrytoinnissa. Tällä hetkellä hän rekrytoi pääsääntöisesti myyjän työtehtäviin.

Henkilö 6: Hän työskentelee opetuslalla. Rekrytoinnista kokemusta hänellä on kymmeneltä vuodelta ja hän onkin ehtinyt rekrytoida noin 70 ihmistä. Työtehtävät, joihin hän on rekrytoinut ovat muun muassa projektityöntekijä, projektipäällikkö, koulutusalan päällikkö, kehittämisspäällikkö sekä opettaja.

5.2 Rekrytointikanavat, hakuaika ja vaatimukset

Halusin selvittää ensin, mitä rekrytointikanavia rekrytoijat käyttävät sekä mitkä he kokevat parhaimmiksi kanaviksi. Selvitin myös, vaikuttaako rekrytoitava työtehtävä rekrytointikanavaan. Rekrytointikanavia on nykyään todella paljon. Sen vuoksi halusin selvittää, onko jotkin tietyt kanavat kaikista kannattavimpia käyttää.

5.2.1 Rekrytointikanavat

Haastatteluissa selvisi, että kaikki haastateltavista käyttivät omia nettisivuja, TE-palvelua eli työ- ja elinkeinoelämän palvelua sekä Oikotien ja/tai Duunitorin palveluita rekrytointikanavina. Lisäksi esiin nousivat sosiaalisesta mediasta Facebook, Instagram sekä LinkedIn. Monet yritykset käyttivät myös työpaikan markkinointiin yrityksen sisäistä intranettiä, josta oma henkilöstö huomaa työpaikkailmoituksen. Silloin henkilöstöllekin annetaan mahdollisuus hakea paikkaa.

Vähemmän käytettyjä rekrytointikanavia olivat paikalliset sanomalehdet sekä erilaiset rekrytointimes-
sut. Henkilö 1 kertoi, että lehti-ilmoituksia on hyvä käyttää, jos esimerkiksi avataan uusi yksikkö. Silloin työpaikkailmoituksen lomassa voidaan samalla markkinoida uutta yksikköä. Huomasin, että ne kaksi rekrytoijaa, jotka olivat tehneet rekrytointia pidempään, käyttivät lehti-ilmoitusta rekrytointikanavana. Molemmat perustelivat sen myös markkinoinnin näkökulmasta. Ennen sanomalehtiä käytettiin enemmän työpaikkailmoituksiin. Ovatko he tottuneet vanhoihin tapoihin vai onko lehti-ilmoitus edelleen hyvä rekrytointikanava?

Parhaaksi rekrytointikanavaksi suurin osa koki omat nettisivunsa. Nettisivut ovat kaikista helppokäyttöisin ja kustannustehokkain rekrytointikanava yrityksille. Lisäksi moni haastateltavista kertoi, että suurin osa hakijoista tulee juuri omien nettisivujen kautta. Tämä tieto yllätti minut, sillä mielestäni helppoin tapa selata avoimia työpaikkoja ovat erilaiset rekrytointimedit, kuten Duunitori.

Myös Duunitori nousi kuitenkin parhaiden rekrytointikanavien joukkoon. Duunitori on hyvin automatisoitunut kanava. Suuri osa hakijoista tulee myös Duunitorin kautta. Lisäksi Oikotietä sekä sosiaalista mediaa kehitettiin rekrytointikanavana. Sosiaalinen media on hyvä, koska sinne saa helposti tuotettua elävää kuvaa sekä tarinoita. Yksi haastateltavista nosti parhaaksi rekrytointikanavaksi TE-palvelut, koska sieltä tulee heille suurin osa hakijoista.

Henkilö 6:n mielestä sosiaalinen media on hyvä rekrytointikanava, koska sieltä epäaktiiviset hakijat löytävät avoimen työpaikan. Suurin osa aktiivisista työnhakijoista tulee TE-palvelun kautta, kun taas epäaktiiviset hakijat sitä harvemmin selaavat. Sosiaalisen median avulla pystyy myös helposti jakamaan työpaikkailmoitusta omalle verkostolle, joka hyödyttää rekrytoinnissa.

Kysyin myös haastattelussa, vaikuttaako rekrytoitava työtehtävä rekrytointikanavaan. Minua yllätti vastauksissa, kuinka paljon mielipiteet vaihtelivat. Osalle rekrytointikanavat olivat aina samat, oli työtehtävä mikä tahansa. Osa kuitenkin mietti rekrytointikanavan työtehtävän mukaan. Esimerkiksi toimihenkilöitä rekrytoitaessa käytetään usein LinkedIn-palvelua, kun taas hitsaajia ja muita suorittavan tason työtehtäviä markkinoidaan TE-palvelun kautta. Työharjoittelijoita sen sijaan etsitään yhteistyössä koulujen kanssa. Esille kuitenkin nousi, kuinka tärkeää on olla monikanavainen, sillä työpaikkojen on hyvä olla esillä monessa kanavassa. Osa työnhakijoista selaa aina TE-palvelun tai Duunitorin sivuja, kun osa etsii työpaikkoja vain sosiaalisesta mediasta hashtageja käyttäen.

5.2.2 Hakuaika

Hyväksi hakuajaksi lähes kaikki haastateltavista kertoivat kolme viikkoa, koska se on melko realistinen aika potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseen. Yhdessä viikossa ei kaikki työnhakijat ehdi työpaikkailmoitusta nähdä, kun taas viisi viikkoa on liian pitkä. Henkilö 3 kertoi, että usein hakijat jättävät työhakemuksen vasta viimeisenä hakupäivänä. Sen vuoksi hakuajaksi ei kannata määritellä esimerkiksi viittä viikkoa, sillä usein työpaikka täytetään heti sopivan henkilön löydyttyä.

Muutama haastateltava kuitenkin kertoi, että todellisuudessa hakuajat saattavat venyä. Silloin syynä on joko, ettei hyviä hakemuksia ole tullut tai sesonkiaika. Sesonkityöntekijöitä etsittäessä ei haittaa, vaikka haku aika olisi pari kuukauttaakin.

Henkilö 5 kertoi, että työpaikan sijainti vaikuttaa hakuaikaan. Tietyillä seuduilla hakuajaksi riittää pelkästään yksi viikko. Heilläkin kuitenkin on tilanteita, että hakuaika saattaa olla puoli vuotta. Se riippuu täysin alueesta ja työtehtävästä.

Hakuaikaan vaikuttaa myös sen ajankohta. Pitää muistaa huomioida muun muassa vuodenajat sekä loma-ajankohdat. Yksi haastateltavista kertoi, että työnhakijat eivät välttämättä selaa työpaikkailmoituksia esimerkiksi hiihtolomalla. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin myös, että hakuaika saattaa olla pidempi loma-aikana, koska silloin ihmisillä on aikaa ajatella tulevaisuutta ja uranvaihtoa ja sen vuoksi katsella avoimia työpaikkoja. Ajankohdan huomioiminen oli mielestäni erittäin hyvä näkökulma. Sitä ei ole tullut itse ikinä ajatelleeksi, että sekin vaikuttaa, vaikka niinhän se varmasti on.

5.2.3 Kokemus vs. persoona

Kun mietitään kriteereitä työntekijälle, on tärkeää pohtia, halutaanko työnhakijalta korkeakoulutusta ja/tai hyvää työkokemusta alalta, vai riittääkö oikeanlainen persoona, asenne sekä hyvä oppimiskyky. Kysyin haastateltavien mielipidettä, kumpi on heidän mielestään tärkeämpää. Tämän kysymyksen vuoksi halusin tietää taustatiedoissa, mihin työtehtäviin haastateltavat yleensä rekrytoivat.

Haastatteluissa nousi esiin, että tietyissä työtehtävissä työkokemus sekä koulutus ovat vaadittuja ja oleellisia kriteereitä työntekijälle. Kuitenkin jokainen haastateltava kertoi, että asenne sekä oppimiskyky ratkaisee paljon työnhakijoiden valinnoissa. Korkeakoulutus ja erittäin hyvä työkokemus ei riitä, jos työntekijällä ei ole motivaatiota. Silloin hyvä oppimiskyky on tärkeämpää.

Esimerkkinä henkilö 4 kertoi, että tarjoilijan koulutus ei toimi työelämässä, jos tekijällä ei ole tilannetajua. Hänen mielestään sama asia pätee myös hotellin vastaanottovirkailijoihin. Kuitenkin henkilö 2 muistuttaa, että ilman minkäänlaista kokemusta ei kaikissa työtehtävissä pärjää. Henkilö 2 rekrytoi lähinnä sähköasentajia sekä projektipäälliköjä, joten hänen alallaan koulutus sekä kokemus ovat paljon suurempia ja oleellisempia kriteereitä kuin henkilö 4:n ravintola- sekä majoitusalailla.

Myös henkilö 5:llä oli hyvä näkemys, että esimerkiksi kaupan alan esimiestyössä vaaditaan aiempaa näyttöä myyjän tehtävistä. Mielestäni tämä oli erittäin tärkeä asia nostaa esiin, koska kaikille se ei ole itsestään selvyyttä. Esimiehet onnistuvat yleensä paremmin työssä, kun heillä itsellään on kokemusta alaistensa työtehtävistä.

Henkilö 6 kertoi, että heilläkin tämä riippuu paljon työtehtävästä. Joskus esimerkiksi projektitiimiin voidaan haluta palkata tekijä, jolla on vähemmän kokemusta, mutta joskus on tärkeää, että tekijällä on hyvä kokemus tai uutta osaamista tehtävään. Jos he palkkaavat työntekijän vähemmällä kokemuksella, pitää tiimissä olla hänelle mentori, joka samalla opettaa. Hänelle on aina myös tärkeää, että työntekijällä on oikeanlainen persoona ja asenne.

Olen samaa mieltä haastateltavien kanssa, että tietyissä työtehtävissä on alan koulutus ja kokemus välttämätöntä. Mielestäni kuitenkin liian usein työkokemusta vaaditaan, sillä uudelle alalle on vaikea työllistyä, kun ei saa ensimmäistäkään mahdollisuutta päästä kerryttämään kokemusta. Miten työkokemusta pystyy saamaan, jos kaikissa työtehtävissä sitä vaaditaan heti alkuun? Mielestäni ravintola, majoitus sekä kaupan alan perus työtehtäviin oikeanlainen persoona ja ajattelutapa ovat paljon tärkeämpiä kriteerejä kuin mikään muu. Koen, että näillä aloilla on tärkeää myös työntekijän sopeutuminen työyhteisöön, koska usein yhteishenki välittyy asiakkaille. Huokuva yhteishenki vaikuttaa palvelun laatuun sekä työnantajaimagoon. Sen vuoksi on tärkeää, että työntekijä sopii työyhteisöön.

5.3 Hakemukset, haastattelu ja valintapäätös

Haastattelun kolmannessa osiossa kysyin hakemuksista, haastattelusta sekä valintapäätöksestä. Kysyin hakemuksien ja ansioluetteloiden tärkeistä tekijöistä, haastatteluiden kulkumallista, haastatteluiden haastavuudesta, soveltuvuusarvioinnista sekä lopullisesta päätöksestä.

5.3.1 Hakemus ja ansioluettelo

Kysyin haastateltavilta, mitkä tekijät hakemuksissa ja ansioluettelossa ovat tärkeitä. Lähes jokaisen haastateltavan mielestä on tärkeää, että hakemuksesta löytyvät täsmällisesti kaikki tiedot, mitä on kysytty tai pyydetty hakemukseen. Hakemuksen tulee olla huolellisesti ja ajatuksella kirjoitettu. Tärkeänä tekijänä koettiin myös sekä hakemuksissa että ansioluetteloissa siisti ulkomuoto sekä kirjoitusasu.

Henkilö 1 kertoi, että hänen alallaan on tärkeää osata tiivistää asioita. Sen vuoksi myös ansioluettelon pitää olla vain yhden A4-sivun kokoinen. Hänen mielestään ansioluettelosta tulee löytyä ytimekkäästi osaaminen, koulutus sekä tehtävänimikkeet. Henkilö 4:n mielestä ansioluetteloon kannattaa sisällyttää myös erilaisia yksityiskohtia. Jos työnhakija on esimerkiksi maininnut jonkin erikoisemman kurssin, jonka hän on suorittanut, jää hän paremmin rekrytoijan mieleen.

Henkilö 6 nosti esiin, kuinka erityisen hyviä videohakemukset ovat. Niistä saa helpommin käsityksen hakijan persoonasta sekä samalla hänen teknisistä taidoistaan. Mielestäni tämä oli todella hyvä ajatus, sillä harvemmin videohakemuksia edelleenkään pyydetään. Videoiden tekeminen on varmasti monelle haastavaa ja oman mukavuusalueen ulkopuolella, mutta joissakin hauissa se varmasti on parempi vaihtoehto kuin perinteinen hakemus. Etenkin jos työ on muille esiintymistä tai muuten paljon esillä oloa, sopisi videohakemus erinomaisesti hakuprosessiin.

5.3.2 Haastattelu

Kysyin haastateltavilta, noudattavatko he haastatteluissa jotain tiettyä mallia tai kaavaa. Minua jälleen yllätti, kuinka paljon mielipiteet hajaantuivat. Toisaalta haastattelutyylejä on yhtä paljon kuin haastattelihoitakin ja myös haastateltava vaikuttaa haastattelun kulkuun. Silti ajattelin, että jokaiselta löytyy jokin tietty kaava, jota hän noudattaa.

Henkilö 1 miettii haastattelut aina työtehtävä kohtaisesti. Hän rekrytoi myyjistä ja liikennemyymälätyöntekijöistä ihan asiantuntijatehtäviin, joten haastattelut ovat erilaiset tehtävästä riippuen. Hän pyrkii toteuttamaan haastattelut kasvotusten aina, koska hänelle ensivaikutelma on tärkeä. Joskus haastateltavaa jännittää, joten kasvotusten häntä pystyy rauhoittelemaan paremmin.

Henkilö 3 käyttää aina haastatteluissa perusrunkoa, jonka hän on itse miettinyt. Hän rekrytoi laajasti erilaisiin työtehtäviin eri aloille, joten hän muokkaa haastattelun runkoa aina työtehtävän mukaan. Alussa hän kertoo heidän yrityksestään ja työtehtävästä, minkä jälkeen hän siirtyy hakijaan. Hakijasta hän kysyy ensin ihan yleisesti sekä hänen osaamisestaan ja työkokemuksestaan. Lisäksi hän kysyy aina vahvuudet, heikkoudet sekä motivaation ja persoonan työporukassa. Hän myös aina selvittää hakijan kriteerit työpaikan suhteen, kuten työsuhteen muoto, ala sekä työtehtävät, joita työnhakija haluaisi tehdä.

Henkilö 4 sen sijaan ei käytä minkäänlaista kaavaa haastatteluissa. Yleensä ottaen hän käyttää aina samoja kysymyksiä. Hän etsii persoonaa, joten sen vuoksi jättää työkokemuksen sekä koulutuksen vähän vähemmälle huomiolle haastatteluissa. Hän näkee ne kyllä ansioluettelosta. Lisäksi peruskysymykset hän kysyy jo hakemuksessa, joten niitä ei tarvitse käydä uudelleen läpi. Hän haluaa pitää haastattelut jutteluhetkinä, joten hän ei esimerkiksi kirjoita muistiinpanoja.

Henkilö 3:n ja 4:n mielipiteet eroavat toisistaan. Yksi syy tälle voi olla myös, että henkilö 4 rekrytoi itselleen ja omalle yritykselle, kun taas henkilö 3 rekrytoi asiakkaan yritykseen. Sen vuoksi henkilö 3:n pitää saada kaikista hakijoista samat tiedot, jotta hän ja asiakas pystyvät vertailemaan hakijoita helpommin. Henkilö 3 ei tee rekrytoinnin lopullista valintapäätöstä. Hän päättää haastattelun perusteella, kenet hän esittelee asiakasyritykselle, kun taas henkilö 4 pystyy tehdä lopullisen valintapäätöksen oman haastattelunsa pohjalta.

Henkilö 5 pyrkii käyttämään jokaisessa haastattelussa semistrukturoitua eli puolistrukturoitua mallia. Hän kysyy jokaiselta tärkeimmät kysymykset, mutta muuten haastattelussa on hieman liukumavaraa. Haastattelun kulkuun vaikuttaa aina haastateltavan aiempi kokemus sekä, mihin haastateltava itse johtaa keskustelua. Kuitenkin hän pyrkii pitämään haastattelut vertailukelpoisina keskenään.

Henkilö 6:lla on käytössä yleismalli, jota hän usein käyttää. Alkuun hän kysyy haastateltavalta, mitä hän tietää yrityksestä, jonka jälkeen rekrytoija kertoo haastateltavalle siitä. Sen jälkeen haastateltava saa kertoa itsestään sekä osaamisesta, jonka jälkeen haastattelussa mennään käytännön asioihin kuten palkkaan. Joskus hän kysyy myös englanniksi tai ruotsiksi kysymyksen.

Mielestäni haastattelut pitäisi miettiä aina hakukohtaisesti ja luoda juuri kyseiseen hakuun sopivat kysymykset. Jokaiselta samassa haussa olevalta hakijalta tulisi kysyä samat kysymykset, jotta heitä voisi vertailla keskenään. Kuitenkin haastattelussa tulee muistaa, että jokainen hakija on oma yksilö, joten se pitää myös huomioida keskustelussa. Haastattelujen jälkeen olisi hyvä, että jokaisesta hakijasta ovat samat tiedot saatu. Silloin vertailu sekä päätös pohjautuu paremmin soveltuvuuteen työtehtävään.

Lähes jokainen haastateltavista kertoi, että vaikeinta haastattelussa on, jos ei pääse samalle aaltopituudelle haastateltavan kanssa. Lisäksi moni kertoi, että on haastavaa viedä haastattelu loppuun asti asiallisesti ja kiinnostuneen oloisesti, jos heti alussa huomaa, ettei tekijä ole oikea työtehtävää varten. Henkilö 3 kertoi myös, että on haastavaa, jos haastateltava vastaa vain yhdellä tai kahdella sanalla eikä tarkentavillakaan kysymyksillä saa kunnon kuvaa hakijasta. Toinen haastava tilanne on myös, jos haastateltava puhuu liikaa aiheen ohi. Haasteena esiin nostettiin myös avoimen ilmapiirin luominen, jossa molempien osapuolien olisi helppo keskustella. Haastavaa on myös tiedostaa haastattelun kognitiiviset vinoumat, jotka voivat aiheuttaa virhearviointeja. Lisäksi esiin nostettiin, kuinka haastavaa on nähdä jännittyneen haastateltavan todellinen potentiaali hermostuksen ja jännityksen alta.

5.3.3 Soveltuvuusarviointi

Kysyin myös, kuinka usein haastateltavat käyttävät soveltuvuusarviointia ja minkälaisissa tilanteissa. Haastattelussa selvisi, että lähtökohtaisesti soveltuvuusarviointeja käytetään hyvin harvoin. Yleensä soveltuvuusarvioinnit tehdään myynnin, toimihenkilöiden, esimiesten ja muihin haastaviin tehtäviin rekrytoitaessa.

Henkilö 1 kertoi, että yritys käyttää soveltuvuusarviointia aina esimiestehtävään rekrytoitaessa. Näin halutaan varmistaa, että työnhakija haluaa varmasti toimia esimiehenä, sillä joskus selviää, että asian-
tuntijatehtävät kiinnostavatkin hakijaa enemmän. Silloin se palvelee molempia osapuolia. Työnantajille rekrytointi on aina suuri päätös ja jos valittu työntekijä lopettaakin jo vuoden päästä, jouduttaisiin taas aloittamaan rekrytointi alusta. Hän on tehnyt 13 vuoden aikana noin 200 soveltuvuusarviointia.

On hyvä, että soveltuvuusarviointeja käytetään ylimpien toimihenkilöiden rekrytoinneissa. Mielestäni kuitenkin rekrytoijat saisivat tehdä useammin esimerkiksi tilannestimulaation, josta kerroin aiemmin teoriaosuudessa. Tilannestimulaatio voisi olla myös ihan pieni hetki haastattelussa. Sen avulla voisi saada hakijasta ja hänen persoonastaan sekä osaamisestaan paremmin tietoa irti. Esimerkiksi myyjän työtehtävään hakevia voisi pyytää kuvitteellisesti myymän jonkin tuotteen haastattelijalle. Sen perusteella pystyttäisiin muun muassa mittaamaan hakijan sopeutumista muuttuvaan ja yllättävään tilanteeseen, myynnillistä lahjakkuutta sekä vuorovaikutustaitoa.

5.3.4 Valintapäätös

Kysyin, mitkä tekijät haastateltavassa vaikuttavat lopulliseen valintapäätökseen. Lähes jokainen haastateltava sanoi asenteen ja persoonan olevan isossa roolissa valintapäätöksessä. Se on mielestäni melko itsestään selvää, koska eihän kukaan halua palkata henkilöä, jolla on huono asenne tai, joka on muuten ikävä persoona.

Lisäksi valintapäätöksessä vaikuttavat hakijan motivaatio, innostus sekä ulospäinsuuntautuneisuus. Tietenkin esiin nostettiin myös kriteerien täyttämisen tärkeys sekä aiempi kokemus. Henkilö 1 kertoi myös, että vuorovaikutustaidot vaikuttavat. Hänen mielestään hakija saa kysyä ja kyseenalaistaa, jotta hakijakin pystyy varmasti sitoutumaan yrityksen arvoihin.

Henkilö 6 kertoi, että joskus sen vain tietää heti, kenet haluaa palkata. Tilanteissa, jossa on muutama potentiaalinen hakija, hän miettii hakijan hyvät ja huonot puolet ja vertaa niitä kriteereihin mitä haetaan. Joskus opetushenkilöstöä rekrytoitaessa pedagoginen osaaminen on tärkeämpää kuin substanssi-osaaminen, joskus se on toisinpäin. Hänellä myös suosittelijoiden mielipide saattaa vaikuttaa lopulliseen päätökseen.

Mielestäni hakijoissa tärkeintä on juurikin annettujen kriteereiden täyttäminen sekä hakijan sopivuus työyhteisöön. Kun osaaminen ja persoona kohtaavat työpaikan kanssa, syntyy todennäköisesti sitoutunut työsuhde, jossa molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Kaikki haastateltavien mielipiteet olivat mielestäni oikein osuvia ja varmasti päätökseen vaikuttavat tekijät riippuvat aina työtehtävästä sekä yrityksen kulttuurista.

5.4 Yhteenveto

Yhteenveto-osuudessa minulla oli kolme kysymystä. Ensin halusin kysyä yleisesti koko rekrytointiprosessin haasteista sekä, kuinka onnistua rekrytointiprosessissa. Koko haastattelun viimeisenä ”kysymyksenä” minulla oli, että haastateltava saa kertoa vapaasti aiheeseen liittyvää, esimerkiksi omia kokemuksia rekrytoinnista. Viimeisin oli ehdottomasti minun suosikki kysymykseni, sillä sain todella hyviä ja mielenkiintoisia vastauksia siihen.

5.4.1 Haastavimmat asiat rekrytointiprosessissa

Haastatteluissa eniten nousi esiin, että kaikkein haastavinta rekrytoinnissa on saada tarpeeksi osaavia hakijoita. Tätä väitettä tukee aiemmin teoriaosuudessa kirjoitettu toteamus, jossa lähteenä toimi Henna Rätyn kirjoitus. Rätty (2019) oli omassa artikkelissaan todennut, että yksi suurimmista ongelmista rekrytoinnissa on juurikin osaavien hakijoiden pula, vaikka Suomessa oli työttömiä vuonna 2019 yli 160 000. Myös Duunitorin vuoden 2020 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa tämä haaste nostettiin esiin.

Henkilö 3 kertoi, että jos hakijoita ei löydy, joudutaan miettimään uudestaan kriteerit. Esimerkiksi jos työnhakijalta vaaditaan viiden vuoden työkokemus alalta, mutta sellaisia hakijoita ei ole, on syytä miettiä, kelpaisiko vasta valmistunut. Joskus tekijöitä voidaan myös lähteä etsimään ulkomailta tai kouluttaa itse rekrytointikoulutuksien kautta.

Tilanteissa, jossa osaavia ja kriteerit täyttäviä hakijoita ei löydy koko Suomesta, on Henkilö 1:lle haasteena miettiä, tehdäänkö valintapäätöstä ollenkaan. Hän kertoi, että joskus on järkevämpää jättää koko päätös tekemättä, jos sopivaa tekijää ei ole.

Lisäksi henkilö 3:lle haasteena on, jos hän rekrytoi työtehtävään, josta ei ennestään tiedä mitään. Haastavaa hänelle on myös, jos hän ei tunne tarpeeksi hyvin asiakasyritystä tai sen tarpeita. Silloin on vaikeaa etsiä kyseiseen yhteisöön sopivaa tekijää. Haastavana hän kokee myös, jos jokin rekrytointi venyy esimerkiksi kuuden kuukauden mittaiseksi. Silloin haasteena on hallita hyvää hakijakokemusta, etteivät hakijat joutuisi odottamaan puoli vuotta yhteydenottoa.

Lisäksi haastavana pidettiin muun muassa parhaan mahdollisen win-win tilanteen löytäminen. Sellaisessa tilanteessa työntekijä sekä työnantaja hyötyvät toisistaan mahdollisimman paljon ja molemmat pystyvät kehittymään. Myös haastavaksi asiaksi koettiin myös valintapäätöksen tekeminen.

Mielestäni hakijapula on erittäin suuri ongelma Suomessa. Lähes jokainen haastateltava oli asiasta samaa mieltä. Mahtavaa kuitenkin on, että yritykset pystyvät järjestämään rekrytointikoulutuksia. Niiden avulla yritykset voivat kouluttaa tekijöistä juuri heidän tarpeisiinsa sopivia. Rekrytointikoulutuksien avulla voitaisiin mielestäni laskea jopa Suomen työttömyysprosenttia. Aiemmin teoriaosuudessa kerroin headhunting-mahdollisuudesta. Mielestäni se ei kuitenkaan ole kovinkaan kustannustehokas vaihtoehto tällaisissa tilanteissa etenkin, jos etsitään suorittavan tason työntekijöitä.

5.4.2 Onnistuminen rekrytointiprosessissa

Kysyin haastattelussa haastateltavien vinkit onnistuneeseen rekrytointiin sekä, mistä tietää onnistuneensa. Sain erittäin hyviä ja vaihtelevia vastauksia. Vain yksi asia toistui useamman kertaa vastauksissa, mutta muuten jokaisella oli eri näkemys. Näkemykset rekrytoinnin onnistumisesta ovat siis hyvin henkilökohtaisia mielipiteitä, joista on vaikea vetää yhtä johtopäätöstä. Sain kuitenkin erittäin hyviä vinkkejä, kuinka onnistua rekrytointiprosessissa.

Henkilö 1 kertoi, että on tärkeää aina miettiä miksi, miten ja minkälaista työntekijää etsii. Koko prosessi pitää miettiä huolellisesti, jotta saa juuri oikeanlaiset työnhakijat. Henkilö 3 oli samaa mieltä, että pitää tarkasti miettiä ja määritellä vaatimukset ennen kuin rekrytointia alkaa viemään eteenpäin. Myös

henkilö 5 kertoi, että ”lähtö on tärkeä, että tietää mitä hakee”. Hänenkin mielestään realistinen ja kattava kartoitus on onnistumiselle edellytys. Henkilö 6 oli samaa mieltä.

Lisäksi henkilö 1 vinkkasi, että jokainen työpaikkailmoitus pitää varioida toimipaikkojen mukaan. Myöskään rekrytointeja ei saa yleistää, sillä jokainen on omansa. Onnistuneen rekrytoinnin tulokset näkyvät vasta vuosien päästä. Kun rekrytointipäätös on tehty, alkaa työntekijän perehdytys talon tavoille. Jos jättää hyvän perehdytyksen tekemättä, on riski epäonnistua rekrytoinnista saatavien hyötyjen realisoinnissa.

Henkilö 2:n vinkki sen sijaan oli, että hakijalle täytyy antaa mahdollisuus tentata työnantajaa, sillä haastattelu on aina kahden kauppaa. Hän vain tietää tunteesta, kun on onnistunut rekrytoinnissa. Jos yhtään epäilyttää rekrytointipäätös, se usein tulee olemaan epäonnistunut päätös.

Henkilö 3:lla oli monia hyviä vinkkejä rekrytointiin. Hän muistutti, että on tärkeää laskeutua hakijan tasolle, koska nykyään rekrytointi on myös myyntityötä. Työpaikka tulee myydä hakijalle ja sen vuoksi ei saa olla ylimielinen.

”Pitää antaa hakijalle mahdollisuus hyvän vaikutuksen tekemiseen.” Henkilö 3 kertoi myös, ettei lopullista tuomiota saa tehdä pelkän ensivaikutelman perusteella. Joskus esimerkiksi huonosti täytetty hakemus saattaa johtua vain teknisistä ongelmista. Hänen mielestään pitää uskaltaa olla kokeilunhaluinen ja joustaa omista vanhoista tavoista. Rekrytoinnissa täytyy myös pitää kriteerit koko ajan mielessä, niin hakijoita valitessa haastatteluun kuin päätöstä tehdessä. Henkilö 3 tietää onnistuneensa rekrytoinnissa, kun asiakas sekä työntekijä ovat tyytyväisiä toisiinsa.

Henkilö 4 antoi vinkkinsä markkinointiin. Hänen mielestään täytyy ensin tehdä työpaikka ja yritys tunnetuksi, jotta työnhakijat ymmärtävät hakea sinne. Hän painottaa myös jälkimarkkinoinnin nimeen. Täytyy pitää saaduista kontakteista kiinni. Hän tietää onnistuneensa rekrytoinnissa, kun hänen oma intuitionsa sen kertoo, onko hakija hyvä työhön vai ei.

Henkilö 6 kertoi, että täytyy miettiä huolellisesti ja tarkkaan, minkälaisen hakuilmoituksen tekee. Lisäksi hänen mielestään videohakemukset ovat erittäin hyvä vaihtoehto. Hän tietää onnistuneensa rekrytoinnissa noin puolen vuoden kuluttua. Alussa kaikki on työntekijälle uutta, mutta jos puoli vuotta menee hyvin, menee varmasti jatkossakin.

Henkilö 5 kertoi, että rekrytoinnin tietää onnistuneen vasta noin vuoden päästä valintapäätöksestä. Hänen mielestään siitä tietää onnistuneensa, jos rekrytoinnin kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Joskus onnistumisen tietää vasta viiden vuoden kuluttua, mutta se ei tarkoita, että työntekijä edelleen työskentelisi kyseisessä tehtävässä. Se riittää, että kaikki ovat edelleen tyytyväisiä silloisesta valinnasta, vaikka tilanteet olisivat siitä jo muuttuneet.

Mielestäni jokaisella haastateltavalla oli erittäin hyödyllisiä vinkkejä rekrytoinnin onnistumiseen. Vastauksista pystyn vetämään johtopäätöksen, että tarvekartoitus tulee tehdä rauhassa ja huolellisesti. Niin kuin aiemmin jo teoriaosuudessa kirjoitin, on suurempi riski epäonnistua rekrytoinnissa, jos tarvekartoitus tehdään huolimattomasta. Myös Duunitorin kansallisessa rekrytointitutkimuksessa todettiin, että rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkein tekijä on työtehtävän määrittely eli tarvekartoitus. Tärkeää on myös muistaa pitää tarve mielessä koko rekrytointiprosessin ajan, jotta muistaa, mitä, miksi ja mihin etsii.

Itse hieman yllätyin, kuinka tärkeää tarvekartoitus on rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tarvekartoitus vaikuttaa todella pieneltä osalta rekrytointiprosessia, mutta se onkin jopa kaikkein tärkein ja merkittävin osa sitä. On siis erittäin tärkeää aloittaa koko rekrytointiprosessi huolellisesti eli tehdä kunnon tarvekartoitus.

5.4.3 Vapaa sana

Haastattelun viimeisimpänä kohtana oli, että haastateltavat saivat vapaasti kertoa rekrytoinnista. Tämä kohta oli erittäin mielenkiintoinen ja jokaisella oli todella hyviä näkemyksiä.

Henkilö 1 painottaa, kuinka tärkeää on tehdä hyvä pohjatyö ja fokusoitua rekrytointiin. Haastatteluissa tulee miettiä tarkasti kysymykset sekä antaa aikaa ja järkeä haastatteluihin. Rekrytointi onnistuu huomattavasti paremmin, kun siihen keskittyy. Keskittyminen vaikuttaa ihan työnantajaimagoon asti, sillä se luo yrityksestä hyvän kuvan. Huonosti hoidetusta rekrytoinnista jää hakijoille huono kuva, jolloin pahimmassa tapauksessa hakijasta ei tule enää asiakasta ja hän voi kertoa huonosta kohtelusta eteenpäin. Sen vuoksi on tärkeä tehdä rekrytointi huolellisesti sekä ammattitaitoisesti.

Henkilö 2:lla ei tullut mitään erityistä sanottavaa mieleen.

Henkilö 3:n mielestä rekrytointi on todella mielenkiintoista, vaikka joskus se on raskasta, puuduttavaa ja turhauttavaa. Rekrytoinnin onnistuminen on kuitenkin niin palkitsevaa, kun saa asiakkaalta, työntekijältä ja ei valituksi tulleilta hakijoilta kiitosta. Hänen mielestään rekrytoinnissa voi kehittyä koko ajan, koska aina asiat voidaan tehdä paremmin. Mahdollisuuksia hoitaa rekrytointia on niin paljon kuin itseltä löytyy mielikuvitusta. Henkilö 3 jää mielenkiinnolla seuraamaan, mihin rekrytointiprosessit ja hakukanavat kehittyvät parin seuraavan vuoden aikana. Hän uskoo, että muun muassa digitaalisuuden myötä rekrytointi muuttuu radikaalisti.

Henkilö 4 kertoi rekrytoinnista, että se on viestintää ja ihmisten kohtaamista. Siihen ei saa ikinä rutiinotua, koska usein työnhakijoita jännittää tulla haastatteluun. Haastattelut eivät saa olla piinapenkki työnhakijalle.

Henkilö 5 kertoi, kuinka erilainen näkökulma yrityksen sisäisellä rekrytoijalla on ulkoiseen konsulttiin nähden. Sisäinen rekrytoija pystyy ottamaan sellaisia asioita huomioon, mitä ulkoinen ei pysty. Sama pätee myös toisinpäin. Molemmat kuitenkin hakevat samaa lopputulosta.

Henkilö 6:lla ei tullut mitään mieleen.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kuvailla onnistunut rekrytointiprosessi. Lisäksi halusin selvittää, minkälaisiin haasteisiin rekrytoijat törmäävät. Tarkoitukseni oli selvittää myös teoriaa rekrytoinnin kustannuksista, lainsäädännöstä sekä työnantajanimagosta. Halusin myös kuvailla rekrytointiprosessin vaiheet lähteisiin nojaten. Lopuksi tarkoitukseni oli toteuttaa tutkimus, jossa haastattelen rekrytoijia rekrytoinnista. Tutkimuskysymys oli, miten suunnitella ja toteuttaa onnistunut rekrytointiprosessi.

Onnistunut rekrytointiprosessi toteutetaan tarkalla suunnittelulla. Alussa on erittäin tärkeä tehdä huolellinen tarvekartoitus, jotta rekrytoija tietää, mitä etsii ja minkä takia. Tarvekartoituksessa kannattaa pohtia, voisiko yrityksen sisältä löytyä hyvä tekijä työtehtävään vai, täytyykö rekrytoida aivan uusi työntekijä yritykseen. Tarvekartoituksen roolia rekrytointiprosessissa ei saa aliarvioida. Se on kaikkein tärkein vaihe, sillä se määrittää koko prosessin onnistumista.

Tärkeää on myös miettiä realistiset vaatimukset hakijoille. On hyvä pohtia etenkin koulutuksen ja työkokemuksen tärkeyttä työssä. Joskus työssä tarvitsemat taidot voi oppia työtä tekemällä, kun taas joskus aikaisempi näyttö vastaavista työtehtävistä tai alan koulutus on välttämätön. Realististen vaatimusten lisäksi täytyy osata laatia työtehtävää kuvaava työpaikkailmoitus. Tutkimukseni mukaan haku-aika on hyvä olla noin kolme viikkoa. Siinä ajassa työpaikkailmoitus ehtii tavoittaa hyvän osan hakijoista, eikä hakijakokemus ehdi kärsiä. Hakuajassa tulee muistaa huomioida ajankohta, lomat, alue sekä työtehtävä.

Rekrytointikanavista kannattaa käyttää omien nettisivujen lisäksi myös yleisimpiä rekrytointimedioita sekä TE-palvelua. Tutkimukseni mukaan niiden kautta saadaan kaikista parhaiten tavoitettua hakijoita. Lisäksi yhteistyö koulujen, henkilöstöpalveluyrityksien ja rekrytointimessujen kanssa kannattaa. Sosiaalisesta mediasta kannattaa eniten hyödyntää LinkedIn:a, Facebookia sekä Instagramia. Pidempään rekrytointeja tehneet rekrytoijat tahtovat käyttää myös lehti-ilmoitusta, kun taas nuoremmat rekrytoijat eivät.

Hakemuksia selatessa pitää muistaa vaatimukset, joita työtehtävään tarvitaan. On turha käyttää aikaa hakijoihin, jotka eivät täytä tehtävän kriteerejä. Kuitenkin rekrytoijan kannattaa laskeutua hakijan tasolle ja suoda mahdollisuus hakijalle antaa hyvä vaikutelma itsestään.

Haastattelussa kannattaa kysyä samat kysymykset jokaiselta työpaikan hakijalta, jotta heitä on helppompaa vertailla. Haastattelukysymykset tulee olla avoimia eikä kysymyksiä saa liikaa johdatella. Lisäksi on hyvä muistella yksityisyydensuojalakia, joka kieltää muun muassa yksityiselämään kuuluvien asioiden kysymistä haastattelussa. Haastatteluissa tulee olla läsnä ja aidosti kuunnella, mitä sanottavaa hakijalla on. Lisäksi tulee antaa hakijalle mahdollisuus kysyä haastateltavalta kysymyksiä sekä antaa hänen kyseenalaistaa. Haastattelun jälkeen tulee arvioida hakijaa puolueettomasti.

Myös soveltuvuusarviointeja voidaan hyödyntää rekrytoinnissa. Tutkimukseni mukaan soveltuvuusarviointeja kannattaa hyödyntää etenkin esimies- tai muun päällikkötason rekrytoinneissa. Soveltuvuusarviointeja on monia erilaisia ja niiden tarkoitus on tukea valintapäätöstä.

Kun valintapäätöstä tekee, tulee olla objektiivinen. Työnhakijan osaamisen lisäksi kannattaa pohtia hänen soveltuvuuttaan työyhteisöön. Asenne ja motivaatio tulee myös olla kohdillaan hakijalla. Tässä yhteydessä kannattaa myös huomioda rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö, ettei hylkää ketään hakijaa väärin perustein. Valintapäätöksen jälkeen alkaa työntekijän perehdytys, joka on tärkeässä roolissa työntekijän sopeutumisessa uuteen työpaikkaan. Perehdytys vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen sekä sitoutuneisuuteen.

Onnistuneessa rekrytoinnissa työnhakija, työnantaja sekä kaikki muut osapuolet ovat tyytyväisiä. Rekrytointiprosessissa pystyy onnistumaan, kun jokaiseen vaiheeseen keskittyy huolella sekä antaa tarpeeksi aikaa vaiheille. Tärkeää on myös tietenkin muistaa lainsäädäntö. Rekrytoijan oma intuitio kertoo paljon, onko rekrytointiprosessi onnistunut. Käytännössä onnistumisen tietää vasta vuosien kuluessa kaikkien osapuolien tyytyväisyydestä.

Selkeästi suurin haaste rekrytoinnissa on saada osaavia hakijoita. Ratkaisuja tähän on muun muassa rekrytointikoulutukset, rekrytointi ulkomailta sekä headhunting. Totta kai suuressa roolissa on myös työpaikan markkinointi sekä työnantajaimago. Lisäksi haastavaa on hallita hyvää hakijakokemusta pitkittyneissä rekrytointiprosesseissa.

Rekrytoinnissa kannattaa aina muistaa, että pyritään löytämään ratkaisu, joka hyödyntää molempia osapuolia, jotta kaikki olisivat tyytyväisiä. Se auttaa niin työnhakijaa kuin myös työnantajaa sitoutumaan työsuhteeseen. Rekrytoinnissa ei saa myöskään unohtaa työnantajaimagon merkitystä. Se on koko ajan yhä suurempi ja suurempi kilpailutekijä yrityksillä. Työnantajaimagoa voidaan rakentaa rekrytointiprosessin avulla muun muassa hyvän hakijakokemuksen kautta.

Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö on myös hyvä muistaa. Haastattelija ei saa udella hakijan yksityiselämään liittyviä tietoja. Lisäksi kaikki tiedot tulee kysyä hakijalta itseltä suoraan. Rekrytoinnissa tulee olla tasa-arvoinen eikä ketään saa syrjiä esimerkiksi iän, sukupuolen, kansalaisuuden tai uskonnon vuoksi. Kaikkia hakijoita tulee kohdella yhdenvertaisesti. Myös hakijan tietoja tulee käsitellä tietosuojalain mukaisesti.

Mielestäni opinnäytetyöni vastaa hyvin tutkimuskysymykseeni. Sain myös tutkimuksestani irti juuri sen, mitä halusin. Opin itse todella paljon lisää rekrytoinnista sekä rekrytointiprosessista. Tutkimus antoi minulle paljon uusia ja hyviä näkökulmia rekrytointiin. Uskon, että tämän opinnäytetyöni avulla pystyn parempiin suorituksiin henkilöstöhallinnon työtehtävissä.

LÄHTEET

- Duunitori. 2018a. Pk-yrityksen rekrytointi. Julkaistu 6.3.2018. Saatavissa: <https://duunitori.fi/ty-oelama/pk-yrityksen-rekrytointi>. Viitattu 10.1.2020.
- Duunitori. 2018b. Järjestelmällinen esikarsinta. Julkaistu 10.3.2018. Saatavissa: <https://duunitori.fi/ty-oelama/jarjestelmallinen-esikarsinta>. Viitattu 1.2.2020.
- Duunitori. 2018c. Rekrytoinnin hinta ja arvo. Julkaistu 1.2.2018. Saatavissa: <https://duunitori.fi/ty-oelama/rekrytoinnin-hinta-ja-arvo>. Viitattu 16.5.2020.
- Empore Oy. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. 2014. Saatavissa: <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Viitattu 10.1.2020.
- Grönholm, T. 2016. Rekrytoinnin uudet haasteet – vai sittenkin mahdollisuudet?. Mif. Julkaistu 3.10.2016. Saatavissa: <https://mif.fi/rekrytoinnin-uudet-haasteet-vai-sittenkin-mahdollisuudet/>. Viitattu 24.2.2020.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Vii-saat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Alma Talent.
- Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Duunitori. Julkaistu 17.3.2020. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Viitattu 28.3.2020.
- Koivula, J. Miten löydän työntekijän?. Palkkaus.fi. Saatavissa: https://www.palkkaus.fi/cms/article/mista_loydan_tyontekijan. Viitattu 28.2.2020.
- Laki naisten ja miestenvälisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Viitattu 10.1.2020.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759> Viitattu 10.1.2020
- Leva, M. 2018. Rekrytoija & GDPR – Mitä sinun tulee ottaa huomioon?. Marbles. Julkaistu 19.2.2018. Saatavissa: <https://www.marbles.fi/blog/rekrytoija-gdpr-mita-tulee-ottaa-huomioon>. Viitattu 15.1.2020.
- Lindberg, A. 2016. Headhunting – Mitä suorahaku on ja milloin se toimii?. Empore. Julkaistu 26.5.2016. Saatavissa: <https://www.empore.fi/blogi/?p=381>. Viitattu 28.2.2020.
- Miira. 2018. GDPR & rekrytointi – Miten rekrytoit laillisesti jatkossakin?. TalentAdore. Julkaistu 13.2.2018. Saatavissa: <https://talentadore.com/fi/gdpr-rekrytointi-miten-rekrytoit-laillisesti-jatkossakin/>. Viitattu 15.1.2020.
- Mikko. 2019. 5 teesiä – Näin syntyy hyvä työpaikkailmoitus. Duunitori. Julkaistu 26.3.2019. Saata-vissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-tyopaikkailmoitus>. Viitattu 14.10.2019.

- Pinomaa, S. 2017. Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa työvoimapula?. Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkaistu 8.11.2017. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2017/11/08/viikon-kysymys-mita-tarκοittaa-tyovoimapula/>. Viitattu 10.1.2020.
- Reinikainen, P. 2018. Haasteita rekrytoinnissa? Näillä vinkeillä vältät sudenkuopat. Yrittäjät. Julkaistu 4.3.2018. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/572197-haasteita-rekrytoinnissa-nailla-vinkeilla-valtat-sudenkuopat#4bf5a163>. Viitattu 28.2.2020.
- Rotko, O. 2019. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. ATalent Recruiting. Julkaistu 22.10.2019. Saatavissa: <https://atalent.fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>. Viitattu 21.1.2020.
- Räty, H. 2019. Ravintolayrittäjä ei löydä töihin osaavia tekijöitä: ”Ei tässä yksin ihmeisiin pysty” – näin poliitikot ja asiantuntijat ratkaisisivat ongelmaa. Duunitori. Julkaistu 19.4.2019. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/duunivaalit-tyovoimapula>. Viitattu 25.2.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Viitattu 14.4.2020.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Santanen, P. 2019. 8 keinoa välttää kaikkien aikojen kallein virherekrytointi. ManPowerGroup. Julkaistu 23.9.2019. Saatavissa: <https://blogi.manpower.fi/8-keinoa-valttaa-kaikkien-aikojen-kallein-virherekrytointi>. Viitattu 21.1.2020.
- Tietosuojalaki. 1050/28. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050#Pidp447700000>. Viitattu 13.1.2020.
- Tilastokeskus. 2019. Työllisyys kasvoi ja työttömyys väheni vuoden takaiseen verrattuna. Julkaistu 20.12.2019. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/tyti/2019/11/tyti_2019_11_2019-12-20_tie_001_fi.html. Viitattu 9.1.2020.
- Tilastokeskus. Käsitteet. Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>. Viitattu 14.4.2020.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtioneuvosto. 2020. Kestävän talouden Suomi. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/kestavan-talouden-suomi>. Viitattu 9.1.2020.
- Valtioneuvosto. 2019. Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa yhä useampaa ammattia. Julkaistu 28.3.2019. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/ammattibarometri-tyovoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia. Viitattu 10.1.2020.
- Valtioneuvosto. 2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Julkaistu 12.3.2020. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi?_101_INSTANCE_LZ3RQQ4vvWXR_groupId=10616. Viitattu 18.5.2020.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Viitattu 15.1.2020.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET REKRYTOINNISTA

Taustatiedot

1. Millä alalla toimit?
2. Monenko vuoden kokemus sinulla on rekrytoinnista?
3. Kuinka monta ihmistä olet rekrytoinut?
4. Minkälaisiin työtehtäviin olet rekrytoinut työntekijöitä?

Rekrytointikanavat, hakuaika ja vaatimukset

5. Mitä rekrytointikanavia yrityksessänne käytetään? Mitkä koet parhaimmiksi? Vaikuttaako rekrytoitava työtehtävä rekrytointikanaviin?
6. Kuinka monta viikkoa on sopiva hakuaika mielestäsi, miksi?
7. Onko mielestäsi tärkeämpää korkeakoulutus ja/tai työkokemus alalta vai oikeanlainen persoona, asenne sekä hyvä oppiskyky?

Hakemukset, haastattelu ja valintapäätös

8. Mitkä tekijät hakemuksessa sekä ansioluettelossa ovat tärkeitä?
9. Noudatatko haastatteluissasi jotain tiettyä mallia tai kaavaa?
10. Mikä on mielestäsi haastavinta haastatteluissa?
11. Kuinka usein käytät soveltuvuusarviointia? Missä tilanteissa?
12. Mitkä tekijät haastateltavassa vaikuttavat lopulliseen päätökseen?

Yhteenveto

13. Mikä rekrytoinnissa on haastavinta?
14. Mitkä ovat vinkkisi onnistuneeseen rekrytointiin? Mistä tietää onnistuneensa?
15. Kerro omia kokemuksia rekrytoinnista! Sana on vapaa!